اقتصاديات الرياضة



أ. د. كمال درويش

أ. د. وليد مرسى الصغير

م. د. أحمد عبد الفتاح أحمد

د. محمد إبراهيم مغاورى



مكتبة الأنجلو المصرية

اقتصاديات الرياضة

أ.د/كمال الدين عبدالرحمن درويش
أستاذ الإدارة الرياضية
عميد كلية التربية الرياضية للبنين
جامعة حلوان (الاسبق)

أ.د/ وليد مرسى الصغير
أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية
بكلية التربية الرياضية للبنين
جامعة حلوان

م.د/ احمد عبدالفتاح احمد
أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية
بكلية التربية الرياضية للبنين
جامعة حلوان

د/محمد ابراهيم مغاورى
دكتوراة فى الادارة الرياضية
كلية التربية الرياضية للبنين
جامعة حلوان



مكتبـة الأنجلـو المصريـة

بطاقة فهرسة

درويش ،كمال الدين.

اقتصاديات الرياضة ط1

تأليـــف الدكتور كمال الدين عبد الرحمن درويش (واخرون)

، 17× 24 ســم

1- الاقتصاد الرياضى

أ- درويش ، كمال الدين عبد الرحمن (مؤلف مشارك)

ب- العنوان

رقـــم الإيداع :2013/8903

ISBN : 978-977-05-2840-2

طبع فى جمهورية مصر العربية بمطبعة محمد عبد الكريم حسان

مكتبـة الانجلـو المصريـة 165 شارع محمد فريد القاهرة – مصر

تليفون : 23914337 (202) ؛ فاكس : 23957643 (202)

E-mail : angloebs@anglo-egyptian.com

Website www.anglo-egyptian.com

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

(أَلَيْسَ الـلـه بِكَافٍ عَبْدَهُ وَيُخَوِّفُونَكَ بِالَّذِينَ مِن دُونِهِ وَمَـن يُضْـلِلِ الـلــه فَمَا لَهُ مِنْ هَادٍ ﴿36﴾ وَمَن يَهْدِ الـلـه فَمَا لَهُ مِن مُّضِلٍّ أَلَيْسَ الـلـه بِعَزِيـزٍ ذِي انتِقَامٍ).

صدق الـلـه العظيم

(الزمر 36 ، 37)



إهـــداء

إلى جميع أبنائنا الرياضيين فى كافة المجالات العلمية والعملية والبحثية ولحاجة المجتمع الرياضي لهذا الاتجاه العملي الاقتصادي الحديث تم عمل هذا الجهد للمساهمة فى رفع شأن المجال الرياضي الحديث المتطور ليواكب تغيرات وفلسفة المجتمعات الاقتصادية فى هذا المجال.

المؤلفون

الفهرس

الفصل الثالث

كرة القدم كنموذج تطبيقي لاقتصاديات الرياضة

مقدمة

أصبحت الرياضة فى عصرنا الحديث أحد فروع الاقتصاد الحديث، حيث أن ممارسة النشاط الرياضي ذات أهمية اقتصادية ثنائية بالنسبة للفرد والدولة، وتعد اقتصاديات الهيئة الرياضية هي طريقة توزيع الموارد وإمكانيات الهيئات الرياضية لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات ورغبات أعضائه بما يحقق أهداف تكوينه وإنشائه وأهداف أعضائه من الاشتراك فيه، كما يؤثر النظام الاقتصادي الذي تنتهجه الدولة الموجودة بها الهيئة الرياضية على اقتصادها سواء كان هذا النظام اقتصاد السوق أو اقتصاد التخطيط المركزي أو درجة ما بينهم.

والتخطيط لاقتصاديات الرياضة يعمل على توفير التمويل الرياضي فهو يعد عملية البحث عن موارد مادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي حيث أصبحت مشكلة رئيسية لمواجهة متطلبات الاحتراف كنظام مؤثر فرض نفسه في المجال الرياضي وقد أصبح الحديث عن مستقبل اقتصاديات الرياضة يتطلب تحليل أعمال الرياضة أو سوق الرياضة والذي يجذب قطاع أكبر من الأموال من خلال حقوق الرعاية، حقوق البث التليفزيوني والإذاعي، المشاهدون، رياضة الاحتراف والمسابقات والأحداث الرياضية العالمية، وجميع ما سبق يمثل جزء صغير من السوق الكلي للرياضة.

1

الفصل الأول

النظام الاقتصادي والرياضة

الفصل الأول
النظام الاقتصادي والرياضة

مفهوم النظام الاقتصادي :

النظام الاقتصادي أحد أهم النظم الاجتماعية الأساسية لأنه يتداخل في تكوين البناء الاجتماعي ككل، فهو عصب التنمية الاجتماعية وأهم مرتكزاتها ويتمثل في العلاقة بين النشاط الاقتصادي وبين سائر المناشط والمظاهر المتصلة بالوجود الاجتماعي للإنسان.

ويعرفه فيليبس Philips أنه البناء الاجتماعي الذي يتركز حول إنتاج وتوزيع استخدام الثروة ويري سيفرز Sievers أن النظام الاقتصادي هو ذلك الجانب من التنظيم الذي يستخدم الموارد من أجل إمداد أفراد المجتمع بالسلع والخدمات.

ويمكن إيجاز وظيفة النظام الاقتصادي في القطاعات التالية:

- الإنتاج Production ويعتمد علي استغلال الخامات والموارد في إنتاج السلع والخدمات.
- التوزيع Distribution ويتضمن نقل مواد الإنتاج إلي الهيئات المنتجة ومن ثم إلي الهيئات المستهلكة.
- الاستهلاك Consumption ويعتمد علي استخدام واستعمال السلع والبضائع أو الخدمات.

ويشير عاطف غيث إلي أن علم الاقتصاد بدأ يتطور من منتصف القرن الثامن عشر وإلي القرن العشرين واتخذ صورته كعلم اجتماعي واضح المعالم، ذلك أن المسائل الاقتصادية إنما تعتمد علي وجود هدف اجتماعي محدد يجب الوصول إليه بأقل نفقات ممكنة، أو عبر وسائل معينة توصلنا إلي أفضل نتيجة متاحة، ولهذا يصعب الفصل بين الاقتصاد وبين الأهداف الاجتماعية، ويعرف روبنز Robins علم الاقتصاد بأنه العلم الذي يدرس المشكلة الاقتصادية بأبعادها الثلاثة : التبادل والندرة والاختيار.

وعلم الاقتصاد هو العلم الذي يهتم بمشكلة الموارد النادرة أو المحدودة واستعمالها على نحو يسمح بالحصول على أكبر إشباع لحاجات المجتمع غير المحدودة. وهو بعبارة أخرى علم إدارة الموارد المحدودة لتلبية حاجات غير

محدودة. فموضوعه هو الثروة الاجتماعية من جهة، وسلوك الإنسان الاقتصادي من جهة ثانية.

يهتم علم الاقتصاد بأحد وجوه النشاط الإنساني في العالم، وهو النشاط الاقتصادي الذي يشتمل على جميع تصرفات الأفراد التي تتصل بكل من الإنتاج والتبادل والاستهلاك والتوزيع، وما يتفرع عنها من ظواهر اقتصادية مثل التنمية والدخل والادخار والاستثمار والتضخم والدورات الاقتصادية والبطالة وغيرها.

فالنشاط الاقتصادي واحد من أهم جوانب السلوك الإنساني العام. ووحدة شخصية الإنسان تؤدي إلى انعكاس الأوضاع الاقتصادية في مختلف المجالات القانونية والسياسية والفكرية للمجتمع. ولهذا فقد عدَّ كارل ماركس Karl Marx البنيان الاقتصادي للمجتمع الأساس الذي تستند إليه جميع البنى الفوقية من قانونية وسياسية واجتماعية، وبذلك فإن تحليل المجتمع لا يمكن أن يكون تاماً إذا استبعد الجانب الاقتصادي من التحليل، كما أن دراسة الجانب الاقتصادي للمجتمع لا تكون كاملة إذا استبعدت الجوانب النفسية والسياسية والقانونية والاجتماعية من الدراسة أيضاً.

المشكلة الاقتصادية :

تعد المشكلة الاقتصادية economic problem أو مشكلة الندرة scarcity problem كما يطلق عليها بعضهم سبب نشوء علم الاقتصاد، لذلك فإن مفهومها هو المدخل الأساسي لإدراك العلاقة الوثيقة بين الفرد والمجتمع من ناحية، والموارد الاقتصادية من ناحية أخرى. وتتلخص هذه المشكلة في أن أول ما يشعر به الإنسان حاجته إلى الطعام والشراب والملبس والمأوى للمحافظة على استمرار حياته، وهذا ما يدفعه إلى السعي بحثاً عن الوسائل اللازمة لإشباع حاجاته هذه. ويكتشف، وهو يسعى أن حاجاته أكثر من أن يتمكن من إشباعها جميعاً ضمن حدود مقدرته والموارد المتاحة له.

ولمقاربة الواقع لا بد من تأكيد أن الإنسان لا يواجه المشكلة الاقتصادية بمعزل عن بقية أفراد المجتمع، بل تكون المواجهة ضمن إطار المجتمع الإنساني الذي يعيش فيه. مما يفرض على جميع أفراد المجتمع مواجهة مشكلة نقص الموارد المتاحة لإشباع حاجاتهم؛ وتتخذ المواجهة صيغة التعاون بين جميع أفراد المجتمع في سبيل الإنتاج، ليتم التخصص وتقسيم العمل بينهم

على النحو الذي يضمن أن ينتج كل فرد بمفرده أو بالتعاون مع الآخرين بكفاية أعلى.

ويترتب على التخصص وتقسيم العمل بين الأفراد خطوة منطقية تالية هي التبادل، ويقصد به أن ينزل كل فرد عن جزء مما أنتج مقابل حصوله على جزء من إنتاج غيره. ومن المتفق عليه أنه كلما ازداد التخصص وتقسيم العمل بين الأفراد ازدادت الفائدة وأمكن استغلال ما لديهم من موارد وإمكانات بطرائق تحقق لهم أعلى إشباع ممكن لحاجاتهم المختلفة. لذا يمكن إرجاع المشكلة الاقتصادية إلى حقيقتين أساسيتين أولاهما: تعدد الحاجات الإنسانية.

وتعني أن حاجات أفراد المجتمع كثيرة ومتنوعة ولا حصر لها. وكلما أشبع المجتمع بعض حاجاته اكتشف حاجات جديدة، مما يعني أن الحاجات غير محدودة وأنها ليست ثابتة بل هي متجددة، وتختلف باختلاف الزمان والمكان. وما نمو عمل المنتجين، على مر العصور، إلا نتيجة ظهور حاجات جديدة والعمل على إشباعها، فالحاجة إلى وسائل المواصلات السريعة مثلاً، وإلى وسائل الاتصال، وإلى أجهزة التكييف، والترفيه، والصحة، والتعليم، وغيرها، لم تكن من ضمن حاجات المجتمعات البدائية، كما أنها ليست على الدرجة ذاتها لدى المجتمعات المختلفة. ومن المسلم به أن المجتمع قادر على ترتيب حاجاته اللانهائية هذه بحسب درجة أهميتها ترتيباً تنازلياً يعكس درجة إلحاحها عليه. وأما الحقيقة الثانية فهي ندرة الموارد الاقتصادية نسبياً، ويقصد بالموارد كل ما من شأنه أن يكون نافعاً، أي قادراً، بطريق مباشرة أو غير مباشرة، على إشباع الحاجات الإنسانية. وبحسب معيار نسبة وفرة الموارد إلى الحاجات المطلوب إشباعها تكون الموارد حرة أو اقتصادية، ويقصد بالموارد الحرة الحالة التي تكون فيها الموارد كافية لإشباع حاجة جميع أفراد المجتمع إليها، مثل الحاجة إلى الهواء.

إذ بإمكان جميع أفراد المجتمع إشباع حاجاتهم إلى الأكسجين من غير أن يؤثر ذلك في درجة إشباعهم لحاجاتهم الأخرى. كما يقصد بالموارد الاقتصادية الحالة التي تكون فيها الموارد غير كافية لإشباع حاجة جميع أفراد المجتمع إليها. وهذا التفريق بين الموارد الحرة والموارد الاقتصادية ليس ثابتاً لأنه لا يعبر عن صفات كامنة في الموارد نفسها، بل يتغير بحسب طبيعة العلاقة القائمة بين الموارد، من جهة، ومستوى الحاجات المطلوب إشباعها من جهة أخرى، وتخرج الموارد الحرة من مجال اهتمام علم الاقتصاد، في حين ينصب الاهتمام كله على الموارد الاقتصادية.

تتصف الموارد الاقتصادية بعدة خصائص أهمها على الإطلاق أنها محدودة الكمية، وذلك على العكس من الحاجات الإنسانية، فهي إذن لا تكفي لإشباع حاجات جميع أفراد المجتمع، ولهذا فإنها تعد نادرة نسبياً، أي بالنسبة إلى الحاجات التي يمكنها أن تسهم في إشباعها، مما يؤدي إلى ضرورة الاقتصاد في استعمالها.

ومن هنا كان وصفها بالاقتصادية تمييزاً لها من الموارد الحرة. وتتم عملية الملاءمة بين الموارد المتاحة وحاجات المجتمع من خلال عمليتي الإنتاج والتبادل، أي «أنا أحتاج إذن أنتج وأبادل ثم أستهلك"، ولهذا كان حل المشكلة الاقتصادية «بعقلنة» استخدام الموارد لمواجهة إشباع حاجات الناس وفقاً لسلم الأولويات التي يقررونها هو المهمة الرئيسية لعلم الاقتصاد الذي عليه الإجابة عن أسئلة هي: ماذا ننتج؟ وكيف؟ وكم؟ ولمن؟. والإجابة عن هذه الأسئلة وتوجيه النشاط الاقتصادي لتحقيق الأهداف الاجتماعية يختلفان باختلاف النظم الاقتصادية والاجتماعية السائدة.

الاقتصاد والسياسة الاقتصادية :

يرى ساموبلسن Paul. Samuelson في كتابه «علم الاقتصاد» Economics أن الاقتصاد هو من أقدم الفنون وأحدث العلوم»، وهذه العبارة تؤكد ما اتفق عليه الاقتصاديون، أن الاهتمام بالاقتصاد بوصفه علماً مستقلاً بدأ في النصف الثاني من القرن الثامن عشر وفي عام 1776م بالتحديد، وهو العام الذي نشر فيه الفيلسوف الإنكليزي ومؤسس علم الاقتصاد آدم سميث Adam Smith كتابه الشهير «دراسة في طبيعة وأسباب ثروة الأمم».

وما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال هو الفرق الواضح بين علم الاقتصاد، والسياسة الاقتصادية. ففي حين يهتم علم الاقتصاد بكشف العلاقات القائمة بين مختلف الظواهر الاقتصادية وتفسيرها وتحليلها وبيان اتجاهات تطورها. تهدف السياسة الاقتصادية إلى تقديم النصح فيما يجب أن يكون عليه الوضع الاقتصادي. ولهذا التباين بين وصف ما هو كائن وما يجب أن يكون أهمية كبيرة في نطاق الدراسات الاقتصادية.

ولكن التفريق بين علم الاقتصاد والسياسة الاقتصادية لا ينفي ما بينهما من علاقة وتكامل، فعلم الاقتصاد ببحثه وتفسيره للظواهر والمشكلات الاقتصادية، وإلقائه الضوء على سلوك المتغيرات الاقتصادية، وطبيعة علاقات الترابط بينها وأحجامها يمكّن من التنبؤ بالأحداث الاقتصادية المتوقعة في المستقبل ويساعد في

تبني سياسة اقتصادية ملائمة. وعالم الاقتصاد لا يقوم بالتحليل لمجرد الترف الفكري، بل لكي يستطيع في النهاية أن يتوصل إلى مزيد من الفهم للبيئة الاقتصادية حتى يستطيع أن يتحكم فيها ويوجهها بالطريقة التي يرى أنها الفضلى من وجهة نظر الرفاهية الاجتماعية؛ أي حتى يستطيع أن يصوغ سياسة اقتصادية تعدل الأحداث المتوقعة وغير المرغوب فيها وتجعلها أكثر انسجاماً مع المصلحة العامة لأفراد المجتمع. ولتحقيق هذا الغرض يفاضل الاقتصادي بين مختلف الوسائل التي يمكن أن يستخدمها لتحقيق الغاية المطلوبة. ويبني هذه المفاضلة على أساس فاعلية الوسائل المختلفة في تحقيق الهدف من جهة، وعلى أساس التكلفة التي سيتحملها المجتمع من جراء استخدام الوسائل البديلة من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن مثل هذه التفرقة لم تكن واضحة لدى الاقتصاديين قبل آدم سميث. لذلك كان علم الاقتصاد في الغالب يوصف بالسياسي، حتى أصبح تعبير «الاقتصاد السياسي» هو الشائع والأكثر استعمالاً بدلاً من علم الاقتصاد. وكان أول من استخدمه الكاتب الفرنسي أنطوان دي مونكرتيان سنة 1615م حين ألف كتاباً يحمل هذا العنوان Economie politique، وقد نحته من ثلاث كلمات يونانية وهي Oikos وتعني «مدينة» وNomos وتعني «قواعد» وPolitos وتعني «ذمة". أي «قواعد إدارة ذمة المدينة". وحينما نحت الكاتب تعبير الاقتصاد السياسي كان يهدف إلى إسداء النصح للأمير في إدارة الأموال العامة، وكان هذا منطقيا، إذ إن السياسة الاقتصادية، كما ذكر آنفاً، قد سبقت في نشأتها علم الاقتصاد.

ومع ذلك يمكن القول: إن علم الاقتصاد يسعى إلى إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة الاقتصادية بالعمل على زيادة إنتاج الخيرات المادية للتقليل من آثار ندرتها ووضعها بتصرف الإنسان لزيادة رفاهيته. فعلم الاقتصاد هو علم عقلنة نشاط الإنسان الاقتصادي لما فيه خيره ورفاهته. وهكذا يعد علم الاقتصاد علم إدارة الموارد بقصد تعظيم المنفعة منها لمصلحة بني الإنسان. ويذهب كامبل ماكونل Campell Mc connell إلى أن علم الاقتصاد هو العلم الاجتماعي الذي يهتم بمشكلة إدارة الموارد النادرة أو المحدودة أو استعمالها على نحو يسمح بالحصول على أكبر إشباع لحاجات المجتمع غير المحدودة. وهكذا فإن علم الاقتصاد هو علم زيادة الثروة من جهة، وعلم اجتماعي يبحث في توفير الرفاهية لجميع أفراد المجتمع من جهة ثانية.

بعض المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بعلم الاقتصاد :

الاقتصاد Economic

يعرفه ادم سميث Adam Smith على أنه "العلم الذي يهتم بدراسة الوسائل التي يمكن أن تزيد ثروة الأمم".

العائد الاقتصادي Economic return

"كافة العائدات المادية الناتجة عن الاستخدام الأمثل لكافة إمكانات وموارد النادي البشرية والمادية والتى تسهم فى تنمية موارد النادي المادية".

الاستهلاك Consumption

هو قيام المستهلكين بإشباع رغباتهم بشراء السلع والخدمات كما يعنى نسبة الدخل القومى الذي تنفقه الأسر والسلطات العامة على السلع الجاهزة والخدمات.

الأسهم Shares

هى أوراق مالية تصدرها شركة مساهمة كوسيلة لجمع رأسمال طويل الأجل يكون المساهمون الملاك القانونيين للشركة ويخولهم ذلك الحق بالمشاركة فى الإرباح ويتم تبادل الأسهم فى البورصة.

التضخم Inflation

زيادة فى المستوى العام للأسعار تستمر لفترة معينة فى احد الاقتصاديات وقد تكون الزيادات السنوية فى الأسعار صغيرة أو تدريجية أو كبيرة ومتسارعة، ويمكن قياس معدل التضخم باستخدام مؤشر أسعار المستهلكين مثلا الذي يبين النسبة المئوية للتغير فى أسعار الموارد الاستهلاكية، وسبب التضخم هو وجود طلب زائد عند مستوى العمالة مما يدفع الأسعار للارتفاع، او لزيادة تكاليف مدخلات الإنتاج التي تدفع الأسعار للارتفاع، كما ان من سببه الإفراط فى طبع العملة، هذا وتلجا الحكومات إلى تمويل عجز الموازنة عن طريق التضخم اى الاقتراض من البنك المركزى الذي يقوم بدوره بزيادة عرض النقود المطبوعة لكى تستخدمها الدولة فى تدبير نفقاتها.

الرأسمالية Capitalism

هى نظام اقتصادي يقوم على الملكية الفردية لموارد الثروة، اى يمتلك الإفراد وسائل الإنتاج كالأرض والمشروعات الصناعية والتجارية، ويكون الإنتاج فيه لمصلحة الملاك الإفراد، وتعتمد الرأسمالية أيضا على السوق الحر وعلى الإنتاج من اجل الربح.

الدخل القومى National Income

هو تعبير يطلق على التقدير النقدى الناتج السنوي للاقتصاد القومي من السلع والخدمات ويقصد بالدخل القومي للمجتمع قيمة السلع والخدمات التى يتم إنتاجها خلال فترة زمنية معينة تقدر عادة بسنة واحدة ومقومة بالأسعار الجارية وهو القيمة الصافية لكل السلع والخدمات التى تتبعها الدولة سنويا، ويشكل مؤشرا لمستويات المعيشة عند حساب الدخل القومي لكل فرد ويشمل أيضا الناتج المحلى للسلع والخدمات التى تنتجها المشاريع داخل الدولة وأيضا اجمالى الإنفاق المحلى فى الدولة على السلع الاستهلاكية والإنتاجية.

الدخل Income

كل ما ينتج ويساهم فى الإنتاج ويحصل على مقابل نقدي لمجهوده.

الادخار Saving

هو ضغط الاستهلاك إلى مستوى اقل من مستوى الدخل.

الاستهلاك Consumption

هو ذلك الجزء من الدخل الذي يقوم الفرد بإنفاقه.

الدخل القومى = الاستهلاك + الادخار الكلى

الضريبة Tax

هي فريضة مالية تحددها الدولة ويلتزم بأدائها الممول بلا مقابل لتتمكن الدولة من القيام بتحقيق أهداف المجتمع.

الدورة الاقتصادية Economical Circle

هى تقلبات مستوى النشاط الاقتصادي (الناتج القومي- الاجمالى الفعلي) بين فترات الكساد والرواج وتتميز الدورة الاقتصادية بأربع أطوار هي :

1- الكساد.
2- الانتعاش.
3- الرواج.
4- الركود.

التمويل Funding

هو كافة الأعمال التنفيذية التى يترتب عليها الحصول على النقدية واستثمارها فى عمليات مختلفة تساعد على تعظيم قيمة النقدية والمتوقع الحصول عليها مستقبلا

فى ضوء النقدية المتاحة حاليا للاستثمار والعائد منه والمخاطر المحيطة به واتجهات السوق المالي.

الاستثمار Imvestment

هو الزيادة فى رأس المال بجميع أنواعه سواء كانت فى رأس المال الثابت أو رأس المال المتداول فى رأس المال السائل، ويعرف باه هو الاستخدام الفعلى للموارد فى زيادة ما لدى المجتمع من سلع.

الخصخصة Privatization

عبارة عن سياسة نقل الملكية، نقل ملكية المشروعات العامة أو إدارتها من القطاع العام إلى الخاص.

الطلب والعرض وتوازن السوق Demand, supply and market equilibrium

يتحدد ثمن اى سلعة فى السوق بناء على الحاجة إلى هذه السلعة (أو الطلب عليها) وندرة هذه السلعة (أو المعروض منها)، وبناء على التفاعل بين قوى الطلب وقوى العرض يتحدد ثمن السلعة فى السوق.

الطلب Demand

يقصد بطلب السوق على سلعة ما " الكميات التي يكون المستلكون على استعداد لشرائها لسلع معينة حسب الثمن لها فى السوق وذلك فى فترة زمنية معينة، ومع افتراض ثبات مكونات هذه السلع على حالها.

العرض Supply

هو عبارة عن مجموعة السلع التى يعرضها البائعون فى فترة زمنية معينة وتحت إثمان مختلفة مع ثبات العوامل الأخرى على حالها، وكذلك يعرف على انه القيمة الكلية لما تعرضه كل المشروعات من سلع وخدمات.

المنفعة Utility

هى قدرة السلعة او الخدمة على إشباع حاجة من حاجات الفرد.

أ- المنفعة الكلية Utility Total :

هى مجموع ما يحصل عليه الفرد من منفعة نتيجة استهلاكه لهذا العدد المعين من الوحدات.

ب- المنفعة الحدية Utility Marginal :

تعرف بأنها التغير فى المنفعة الكلية نتيجة التغير فى استهلاك السلعة (بالزيادة أو بالنقص) بوحدة واحدة.

التعريف الجمركية Custom Fee

هى ضريبة تفرض على السلع عند انتقالها من بلد إلى آخر.

ميزان المدفوعات Payment Scale

هو سجل يوضح بطريقة المعاملات الاقتصادية التى تتم بين مقيمى الدولة ومقيمي العالم الخارجي.

ميزان السيولة Balance liquidity

السيولة تعنى كل ما يمكن تحويله إلى نقد فى ميزان المدفوعات.

مفهوم الإغراق Dumping :

هو بيع السلعة أو الخدمة تحقق خسارة للفرد أو للآخرين وذلك بغرض إزاحة المنافسين من السوق ثم احتكار السوق.

أو هو تخفيض التجار الأجانب أسعار سلعهم تخفيضا غير اقتصادي، لإخراج نظرائهم المحليين من سوق العمل والمنافسة، اذ يعجزون عن مواجهة أسعار المنتجات الأجنبية وجودتها وتبادر الدولة إلى حمايتهم بإثبات ذلك الإغراق والضرر بهم وفرض رسوم لمكافحته.

التسويق Markting

يعرف التسويق "بأنه إشباع احتياجات العملاء والممولين من جهة واحتياجات المجتمع من جهة أخرى"

التسويق الرياضي Sports Markting

عرف بيتس وستوتلار Pits and Stotlar التسويق الرياضي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأنشطة الخاصة بإنتاج وتسعير وترويج وتوزيع للمنتجات أو الخدمات الرياضية لإرضاء حاجات المستهلكين أو المشاركين لتحقيق أهداف الهيئة أو المنشاة.

التشفير Encryption

يُعرَّف التشفير "بأنه عملية تحويل المعلومات إلى شفرات غير مفهومة (تبدو غير ذات معنى) لمنع الأشخاص غير المُرخَّص لهم من الاطلاع على المعلومات أو فهمها، ولهذا تنطوي عملية التشفير على تحويل النصوص العادية إلى نصوص مُشفَّرَة ".

حقوق البث التلفزيوني TV broadcast rights

"هو كافة الحقوق المادية والقانونية والملكية الفكرية للهيئة الرياضية والناتجة عن استخدام حق البث التلفزيوني للمباريات والبرامج والمؤتمرات الصحفية

والأحداث الرياضية والتي يستخدم فيها اسم وشعار الهيئة وصور اللاعبين والمدربين وكافة حقوق الصورة لمباريات وتدريبات فرق أو لاعبي ومدربي ومنشات الهيئة".

نظام الأعمال العالمي الجديد :

يتميز نظام الأعمال العالمي الجديد بسمات تختلف جذرياً عما كانت أوضاع الأعمال والتعاملات بين المؤسسات فيما قبل. وتتبلور أهم هذه السمات والملامح فيما يلي:

- انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز بينها نتيجة تطبيق اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية القاضية بإزالة الحواجز والقيود الجمركية وغير الجمركية من طريق التجارة الدولية في السلع والخدمات.
- تحول الأسواق إلى التعامل من خلال الشبكة العالمية الإنترنت، وانتشار التجارة الإلكترونية كأساس في التعامل بين الهيئات الرياضية، وكذا التعامل مع المستهلكين الأفراد في مختلف مجالات السلع والخدمات.
- تصاعد حركة التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية من مختلف الجنسيات وفي أهم قطاعات الإنتاج في العالم، والميل إلى تركيز السيطرة على تلك القطاعات الإنتاجية الحيوية في محيط تلك التحالفات التي تتحول عملياً إلى احتكارات عملاقة، وتشهد صناعات الأدوية والسيارات العالمية تلك الظاهرة إذ تتركز كل من الصناعيتين في مجموعة قليلة من الشركات العالمية العملاقة يدخل بعضها في تحالفات إستراتيجية.
- تعتبر السرعة الفائقة من أهم سمات التعاملات في العصر الحالي نتيجة التفوق الباهر والتطورات المستمرة في تقنيات المعلومات والاتصالات. وتمارس كثير من الهيئات الرياضية أعمالها من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكات الداخلية الخاصة بها التي تربط فروعها وإداراتها وتسمح لمستخدمي الشبكة التعامل مع كل الملفات على الحاسبات الآلية وفق الصلاحيات المسموح بها لكل منهم، والشبكة الخارجية التي تربط الهيئات الرياضية بعملائها الأساسيين والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الخاصة بمعاملات الهيئة الرياضية مما يسمح بالتعاملات الفورية والآنية فيما بينهم.
- كما تتسم المعاملات في قطاعات المصارف والمؤسسات المالية تطورات هائلة نتيجة تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات مما يسمح لعملائها

بإجراء معاملاتهم معها إلكترونياً من مقار أعمالهم دون الحاجة إلى الالتجاء لموظفي تلك المؤسسات، فضلاً عن السرعة والآنية في المعاملات عبر العالم وعلى مدار الساعة.

وانعكاساً لتلك السمات بدأت ملامح الهيئة الرياضية تتخذ أشكالا اقتصادية تلاءم المتغيرات العالمية من خلال:

- أخذت كثير من الهيئات الرياضية في مراجعة أوضاعها التنظيمية والبحث عن سبل التخفف من عوامل تقييد الحركة وبطء اتخاذ القرارات، ومن ثم بدأت الحركة التحول من الهياكل الهرمية ذات المستويات التنظيمية المتعددة والتي تباعد بين المستويات الإدارية العليا صاحبة الصلاحيات وسلطات القرار وبين القائمين بالتنفيذ والأكثر اتصالاً بالسوق والعملاء والأقرب إلى الإحساس بالمنافسة وتأثيراتها، إلى الهياكل المرنة المستندة إلى المعلومات وعمل الفريق.
- وتأميناً لسرعة الحركة والاستجابة الفورية كلما أمكن لتحولات السوق ورغبات العملاء، اتجهت كثير من الهيئات الرياضية إلى تقسيم نفسها إلى وحدات أعمال إستراتيجية صغيرة تتمتع كل منها بحرية الحركة والاستقلالية النسبية للتعامل في السوق وكأنها منظمة قائمة بذاتها.
- وقد صاحب هذه التحولات التنظيمية الأخذ بفكرة الهيئة الرياضية الصغيرة والاستفادة من مميزات الحجم الصغير نتيجة عمليات تخفيض أعداد العاملين والتقسيم إلى وحدات استراتيجية، ثم التوجه نحو اللامركزية وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرارات لتكون أكثر قرباً من الأسواق والعملاء.
- الاستفادة من مجموع الأفكار والمعلومات والخبرات المتراكمة لديها وفي المناخ المحيط بها، لتنتج منها مستويات أعلى من المعرفة تستثمر في إنتاج منتجات وخدمات متجددة باستمرار.
- وأصبح التوجه نحو "العولمة" سمة مهمة لمنظمات الأعمال المعاصرة مهما اختلف الحجم ومجال النشاط، وقد أسهمت تقنية الإنترنت في تحقيق هذا الهدف للهيئات الرياضية التي وجدت فيها ضالتها للوصول السريع وقليل التكلفة إلى الأسواق والعملاء في كل أنحاء العالم وعلى مدار الساعة.
- استثمار الوقت وتخفيض الزمن المستنفذ في الأداء سمة أخرى للهيئة الرياضية المعاصرة التي تبينت أن المنافسة الحقيقية الآن هي المنافسة على

الوقت وسرعة الوصول إلى الأسواق والعملاء. والاهتمام بتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة، والاهتمام بنظم الإدارة بالوقت.

- وقد طالت تلك السمات الهيئات الرياضية الحكومية وشركات القطاع العام التي أحست بوطأة المنافسة وضرورة الأخذ بمعطيات العصر، ومن ثم شاعت عمليات الخصخصة ونقل ملكية وحدات القطاع العام إلى القطاع الخاص، وحتى المؤسسات الحكومية أخذت نفسها بأساليب وأفكار الإدارة في الشركات الخاصة من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بما يؤهلها للتعامل مع الأوضاع الجديدة بكفاءة، وقد أطلق على هذا الاتجاه تعبير "إعادة اختراع الحكومة".
- أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من السمات الرئيسية لهيئات الرياضية المعاصرة وذلك في سعيها نحو تأكيد تفوقها وتميزها بجودة كل عملياتها ومنتجاتها تحقيقاً لرضاء العملاء.
- التخلص من الأنماط والأساليب التقليدية التي يعيبها كونها عالي التكلفة ومنخفضة الإنتاجية، وكثيفة العمالة.

استراتيجيات الاقتصاد الرئيسية :

- إستراتيجية قيادة التكاليف.
- إستراتيجية التميز والاختلاف.
- إستراتيجية التركيز.

إذن القدرات أو المميزات الاقتصاد هي تعبير عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني والإداري والتسويقي التي تتبلور في منتجات وخدمات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع والمنافع تزيد كثيراً عما يقدمه المنافسون، ومن ثم فإن المعيار الأهم في تقييم النواحي الاقتصادية هو مدى فعاليتها في إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون من جانب، ومدى الاختلاف والتباين عن المنافسين الذين تضيفه على منتجات وخدمات الهيئة الرياضية وأساليب تعاملها مع العملاء.

المداخل التي قد تعتمدها الهيئات الرياضية في محاولاتها بناء وتعظيم قدراتها التنافسية:

1- بناء القدرة الاقتصاد بتحسين الموارد كماً ونوعاً وتعظيم العائد منها، ويكون ذلك باتباع آليات التركيز، التراكم، المزج، الصيانة والمحافظة، الاستعادة.

2- تحسين القدرة الاقتصاد بتطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر.
3- تحسين القدرة الاقتصاد بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة الاقتصاد مثل محاولات بعض الهيئات الرياضية إضعاف المنافسين والالتحام بالموردين، أو تغيير طبيعة المنافسة.
4- أن المستقبل ليس امتداداً آلياً للماضي، بل هناك متغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفاً عما سبقه من مراحل.
5- أن المنافسة الحقيقية هي تلك التي تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة، وليس مجرد التنازع على أجزاء من السوق القائمة.
6- أن المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها الهيئة الرياضية كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جبهات التنافس. فليست المنافسة الآن قاصرة على جودة السلعة أو انخفاض سعرها، لكنها تعتمد على كل ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والأكفأ للأسواق وإرضاء العملاء.
7- تعتمد المنافسة على العمل المترابط للهيئة الرياضية كلها وليس فقط القطاعات المهتمة بالتسويق. إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجزاء الهيئة الرياضية جميعاً.
8- أن التوصل إلى ميزات تنافسية واستثمارها بكفاءة يلفت أنظار المنافسين ويستدعيهم للبحث في الحصول على ميزات مماثلة أو أفضل منها، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى استمرار الهيئة الرياضية ذات النواحي الاقتصادية الأعلى في العمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبل على المنافسين.
9- أن هدف المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفرص المحدودة المتاحة في الأسواق، بل البحث عن الفرص الجديدة الهائلة والمعنى أن المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد.
10- يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية، وبالتالي تتركز جهود بناء النواحي الاقتصادية في ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
11- الاقتصاد الجديد عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الإدارية التي تبدأ بدراسة الظروف المحيطة واستنتاج ما بها من فرص ومهددات، وتقدير الموقف

النسبي للهيئة الرياضية بالمقارنة مع منافسيها المباشرين وغير المباشرين، ثم تتجه الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل سد الفجوة التي تفصل الهيئة الرياضية عن منافسيها وتحديد النواحي الاقتصادية الواجب تنميتها واستثمارها لتحقيق التفوق التنافسي، ومن ثم تتجه الإدارة إلى بناء وتنمية تلك القدرات وتوظيفها من أجل التفوق والتميز على المنافسين.

أنواع المشروعات :

قبل أن يقدم المستثمر على تنفيذ المشروع يتعين عليه أن يختار الشكل الذي سوف يأخذه المشروع من الناحية القانونية، وبشكل عام يمكن التمييز بين سبعة أشكال رئيسية يمكن الاختيار بينها وهى:

1- المشروع الفردي:

حيث يكون المالك واحدًا فقط، وهذا المشروع صغير الحجم وقدرته المالية محدودة ويتولى صاحب المشروع إدارته أو تعيين من يديره، كما يتحمل صاحب المشروع كامل المسئولية عنه وتتعدى مسئوليته رأس مال المشروع إلى أملاكه الخاصة، ويصنف قانونًا تحت ما يسمى بشركات الأشخاص.

2- شركة التضامن:

يقوم هذا النوع من شركات الأشخاص بين عدد من الأفراد تربطهم قرابة أو مصالح وهى غالبًا محدودة الإمكانيات والمعاملات وإن كانت أكبر من المشروعات الفردية في الحجم والإمكانيات المالية، وفي هذا النوع من الشركات يعتبر الشركاء متضامنين ويضمن كل واحد منهم التزامات المشروع حتى من أمواله الخاصة، وتنشأ مشاكل في هذه المشروعات في حالة اختلاف الشركاء أو وفاة أحدهم أو عدم اتفاقهم على زيادة الموارد المالية.

3- شركة التوصية البسيطة:

في هذا النوع من شركات الأشخاص يوجد نوعين من الشركاء: الشريك المتضامن وهو الذي يرغب في إدارة المشروع وتوجيهه ويكون ضامنًا لالتزامات المشروع في كامل أمواله وثروته، وشريك موصي لا يشترك في الإدارة وتكون مسئوليته عن التزامات المشروع في حدود حصته في رأس مال المشروع، وهذا الشكل من أشكال المشروعات يعد البداية الحقيقية لفصل الملكية عن الإدارة وفصل الذمة المالية للشركاء؛ مما يساعد على زيادة القدرات المالية للمشروع.

4- شركة التوصية بالأسهم:

وهى لا تختلف عن سابقتها إلا في شكل المساهمة فعلى حين يسمى نصيب الشريك في شركة التوصية البسيطة حصة؛ فإن نصيب المشارك في شركة التوصية بالأسهم يسمى سهمًا، ويسأل الشركاء المتضامنين عن التزامات الشركة باعتبارهم مسئولين عنها مسئولية غير محدودة، أما الشريك الموصي المساهم فلا يكون مسئولًا إلا في حدود الأسهم التي اكتتب فيها، ويتكون عنوان الشركة من اسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين دون غيرهم ويحكم كونها من شركات الأشخاص، فلا يحل لها طرح أسهمها للاكتتاب العام.

5- الشركة ذات المسئولية المحدودة:

وأهم ما يميز هذا النوع من الشركات أن مسئولية الشريك تكون في حدود ما يساهم به في رأس المال فقط ولا تتعدى ذلك إلى أمواله الخاصة كما لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام ولا يزيد عدد المساهمين في الشركة عن خمسين عضوًا ولكل واحد صوت في الجمعية العمومية ولا يجوز للعضو أن ينيب عنه أحدًا في التصويت، ومثل هذا النوع من الشركات يناسب الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم.

6- الشركة المساهمة:

وهذا النوع من الشركات يناسب كبيرة الحجم والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة لا تحقق من خلال عدد محدود من الشركاء، ويوجد منها نوعان: الشركة المساهمة المفتوحة والتي تطرح أسهمها للاكتتاب العام ويتم تداول أسهمها في البورصة ويدخل ويخرج الأعضاء إليها ومنها دون قيود.

أما النوع الآخر فهو الشركات المساهمة المغلقة وهى التي تكون مغلقة على الشركاء فقط ولا تطرح أسهمها للاكتتاب العام، وعمومًا فإن رأسمال الشركة المساهمة يكون مقسمًا إلى أسهم متساوية القيمة ولكل سهم قيمة معينة يحددها القانون، وتكون مسئولية المساهم عن التزامات الشركة في حدود مساهمته في رأس المال.

وتتخذ الشركة اسمًا يحدد الغرض من إنشائها ولا يجوز أن تتخذ من أسماء الشركاء أو اسم أحدهم عنوانًا لها، ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء في الشركة المساهمة عن ثلاثة، ويكون لها جمعية عمومية ومجلس إدارة يكونان مسئولين عن تعيين الموظفين والإداريين في الشركة.

7- شركة المحاصة:

وبالانجليزية Joint Venture وهى من شركات الأشخاص التي بموجتها يتم الاتفاق بين عدد من الشركاء على القيام بعمل أو الامتناع عن عمل معين، وهى

شركة مؤقتة تنتهي بانتهاء الغرض منها، ولا يحتاج مثل هذا النوع من الشركات إلى الإعلان أو الإشهار وهى تناسب كافة الأعمال صغيرها وكبيرها كما تسمح بمواجهة المنافسات وتكوين التكتلات الاقتصادية والتجارية غير المعلنة لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية ولا تخضع للإجراءات الشكلية التي تحكم الشركات ورغم تعدد العوامل التي تكون سببًا في اختيار شكل معين دون الأشكال الأخرى، إلا أن أهم هذه العوامل شكل المشروع الاستثماري السائد في وقت التفكير في المشروع، والهدف من إنشاء المشروع وحجمه ومدى القدرة المالية لمؤسسي المشروع، ودرجة التدخل الحكومي وحجم الأعباء والمزايا الضريبية المقررة لكل شكل من الأشكال وكذلك القدرات التنظيمية والمهارات الإدارية المطلوبة ومدى توافرها لدى أصحاب المشروع.

دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات :

أولا : أهمية دراسات الجدوى:

أهمية الدراسات بالنسبة للمستثمر الفرد:

- تعتبر دراسات الجدوى إدارة لاتخاذ القرار الاستثماري الرشيد حيث تساعد المستثمر على اختيار أفضل البدائل.
- تجنب المستثمر المخاطرة وتستبعد المجالات التي لا عائد للاستثمار فيها وتحدد مدى العائد من المشروع المختار.
- تعطى دراسات الجدوى فرصة التفاعل بين المختصين إذ تساهم فى توسيع مداركهم واكتمال معارفهم ومن ثم تضييف الفجوة والاختلاف فى وجهات النظر عند مناقشة المشروع محل الدراسة.
- تعتبر النتائج والمعلومات التي تقدمها دراسات لجدوى للمستثمر الفرد خلال المراحل المختلفة لتنفيذ المشروع حيث يمكن الرجوع إليها دائما فى مختلف مراحل التنفيذ.

أهمية الدراسة بالنسبة للمشرع:

- تستخدم دراسات الجدوى تحليلات الحساسية التي تساعد إلى حد كبير فى اختبار مدى قدرة المشروع على تحمل مخاطر التغير فى الكثير من المتغيرات وما إذا كانت هذه المتغيرات ستؤثر سلبا أو ايجابيا على اقتصاديات المشروع.

- تساعد فى الوصول إلى الهيكل التمويلي الأمثل للمشروع الذي يعطى اكبر عائد بأقل تكلفة وبالتالي تساعد على تخفيض تكاليف التمويل وترشيدها.
- تساعد فى الوصول إلى هيكل التكاليف الأمثل للمشروع الذي يعطى اكبر عائد بأقل تكلفة وبالتالي تساعد فى تخفيض تكاليف التمويل وترشيدها.
- تساعد فى الوصول إلى هيكل التكاليف الأمثل للمشروع والمتوافق مع الحجم لأمثل بل وتوضح الإمكانات البديلة لتنفيذ المشروع.
- إن موافقة بعض الجهات على المشروعات الاستثمارية الخاصة لا يتم إلا بعد تقديم دراسات الجدوى مثل البنوك والمؤسسات المالية التى لاتتخذ القرار بتمويل المشروع ومنح القرض الا من خلال توفر هذه الدراسات.

أهمية الدراسة بالنسبة للدولة:

- تساعد فى تحقيق التخصيص الكفء للموارد الاقتصادية التى تتصف بالندرة النسبية من خلال تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة على مستوى الاقتصاد الوطنى ثم التوصل إلى ترتيب هذه الفرص تبعا لأهميتها وأولويتها.
- تساعد الدولة فى الحصول على التمويل من المؤسسات الدولية مثل مجموعة البنك الدولي هذه الأخيرة حيث تعتمد على دراسات الجدوى عند تقرير قروضها ومساعدتها لإقامة مشروعات التنمية التى يتم تمويلها.

أنواع دراسات الجدوى الاقتصادية :

دراسات الجدوى الأوليّة:

وهي عبارة عن دراسة أو تقرير أوّلي يمثّل الخطوط العامة عن كافة جوانب المشروع أو المشروعات المقترحة، والتي يمكن من خلالها التوصّل إلى اتخاذ قرار إما بالتخلي عن المشروع أو الانتقال إلى دراسة أكثر تفصيلاً. ونتيجة لهذه الدراسة يتم التخلي عن المشروع أو الانتقال إلى الدراسة التفصيلية.

من المسائل التي تعالجها دراسات الجدوى الأوليّة ما يلي:

- دراسة أولية عن الطلب المحلي والأجنبي المتوقع على منتجات المشروع، ومدى حاجة السوق لها.
- دراسة أولية عن التكاليف الإجمالية للمشروع سواء كانت تكاليف رأسمالية أو تشغيلية.
- دراسة أولية عن مدى جدوى المشروع فنّياَ، بتحديد احتياجات المشروع من العمال والمواد الأولية.

- دراسة أولية عن المواقع البديلة للمشروع المقترح، واختيار أفضلها.
- مدى تأثير المشروع على المستوى القومي، وعلى عمليّة التنمية الاقتصادية.
- دراسة أولية عن مصادر تمويل المشروع سواء كان التمويل ذاتي أومن مصادر أخرى.
- دراسة أولية عن العوائد المتوقعة (الإيرادات) للمشروع المقترح.
- بيان مدى توافق المشروع مع العادات والتقاليد والقوانين السائدة في المجتمع.

دراسات الجدوى التفصيليّة:

عبارة عن دراسات لاحقة لدراسات الجدوى الأولية، ولكنها أكثر تفصيلاً ودقة وشمولية منها، وهي بمثابة تقرير مفصّل يشمل كافة جوانب المشروع المقترح، والتي على أساسها تستطيع الإدارة العليا أن تتخذ قرارها، إما بالتخلي عن المشروع نهائياً أو الانتقال إلى مرحلة التنفيذ. وتعتبر دراسات الجدوى الأولية والتفصيلية متكاملة ومتتالية، ولا يمكن الاكتفاء بدراسة واحدة لكي تكون بديلة عن الدراسة الأخرى أي ليست معوّضة، ونتيجة لهذه الدراسة يتم إما التخلي عن المشروع أو البدء بعملية التنفيذ.

وتتكون دراسة الجدوى الاقتصادية لأى مشروع من:

1- دراسة الجدوى التسويقية
2- دراسة الجدوى الفنية
3- دراسة الجدوى المالية
4- دراسة الجدوى الاقتصادية
5- دراسة الجدوى الاجتماعية
6- دراسة الجدوى البيئية
7- تحليل الحساسية للمشروع
8- أساليب تسديد القروض
9- كتابة تقرير دراسة الجدوى

أولاً: الجدوى التسويقية:

- أين سيباع منتجات المشروع؟
- ما هو حجم واتساع السوق؟
- هل السوق من الاتساع بحيث يستوعب إنتاج المشروع الجديد دون التأثير على السعر الحالي؟

- إذا كان من المحتمل التأثير على السعر فإلى أى مدى؟ وهل سيظل لمشروع قادرا على الاستمرار فى الإنتاج بالأسعار الجديدة؟
- ما نوعية وجودة السلعة أو الخدمة التى يتطلبها السوق حتى ينتجها المشروع؟
- ما هى الترتيبات التمويلية اللازمة لتسويق الإنتاج؟
- وعلى جانب المدخلات أو مستلزمات إنتاج المشروع أماكن توفر مستلزمات الإنتاج التى سيحتاجها المشروع؟
- ما هي القنوات التسويقية لمدخلات المشروع؟
- هل تتوفر لديها الطاقة الكافية لتوزيع المدخلات المطلوبة فى الوقت المناسب؟
- ما هى ترتيبات الحصول على المعدات والآلات اللازمة للمشروع وهناك العديد من المعلومات التسويقية الهامة التي تساعد القائم بدراسة الجدوى على اكتشاف سوق السلعة التي سينتجها المشروع وكذلك سوق مدخلات للمشروع؟

دراسة الجدوى التسويقية تفيد فى:

- تحديد حجم إنتاج المشروع بناءا على التنبؤ بحجم الطلب والمبيعات لناتج المشروع.
- السعر المتوقع لمنتجات المشروع.
- المواصفات المفضلة فى السلعة التي سينتجها المشروع.
- تقرير ما إذا كانت دراسة الجدوى تستكمل أو تتوقف.

ثانياً: الجدوى الفنية للمشروع :

الجدوى الفنية للمشروع ركن أساسي من أركان دراسة الجدوى الاقتصادية والدراسة الفنية للمشروع هى التي تعتمد عليها جميع الدراسات التالية المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية – بل لا يمكن إجراء تلك الدراسات أصلا دون وجود الدراسة الفنية التي تقرر صلاحية إنشاء المشروع من الناحية الفنية، تعتمد الدراسة الفنية إلى حد كبير على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الدراسة التسويقية ويقوم بدراسة الجدوى الفنية فريق متخصص فى النواحي الفنية.

وتشمل الدراسة الفنية للمشروع كل أو بعض الأجزاء التالية طبقا للظروف:

1- تحديد حجم المشروع
2- تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجية الملائمة
3- تحديد الآلات والمعدات الفنية
4- التخطيط الداخلى للمشروع

هو تحديد الأقسام المختلفة للمشروع وتحديد مواقع المباني والإنشاءات الخاصة بكل قسم فى ضوء المساحة الكلية للمشروع.

5- تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبة وتشمل تقدير احتياجات المشروع من المواد الأولية والخامات والطاقة المحركة

6- تحديد العمالة المطلوبة وأفراد الإدارة

7- تحديد مسائل النقل

8- تحديد الفاقد فى الإنتاج

9- تحديد تكاليف تأسيس المشروع وتشمل

- تكاليف الأرض والمباني للمشروع
- تكاليف استخراج الرخص وتسجيل المشروع
- تكاليف المعدات والآلات والأجهزة
- تكاليف إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية
- تكاليف الاستشارات القانونية فى مرحلة تأسيس المشروع والدعاية والإعلان.
- تكاليف التدريب
- تكاليف أخرى فى مرحلة تأسيس المشروع.

10- إنشاء المشروع ويرتبط بالجدول الزمني لتنفيذ المشروع بدءا من إعداد المشروع حتى بداية التشغيل وخطة توسيع المشروع

11- تحديد موقع المشروع تحديد موقع المشروع من مهام دراسة الجدوى الفنية والتسويقية والبيئية

ثالثا: الجدوى المالية للمشروع:

من دراسة الجدوى التسويقية والجدوى الفنية للمشروع تبين أن لكل مشروع تكاليف وعوائد تتحقق بعد تنفيذ المشروع والتكاليف فى أى مشروع تنقسم إلى

أ - تكاليف استثمارية:

وهى كافة ما ينفق على المشروع منذ بداية التفكير فى عملية الاستثمار حتى دورة التشغيل العادية الأولى.

ب- تكاليف جارية:

وتشمل جملة التكاليف قصيرة الأجل، تكاليف مستلزمات التشغيل لدورة واحدة وتكاليف الأجور والمرتبات والوقود والطاقة.

مصادر التمويل الاستثماري:

يتم تمويل المشروعات من مصادر متعددة تغطى واحدة منها أو أكثر الالتزامات المالية الضرورية لإنشاء المشروع وتشغيله.

رابعاً: الجدوى الاقتصادية للمشروع :

يتشابه التقييم الاقتصادي مع التقييم المالي للمشروع فى استخدام نفس المقاييس والفرق الجوهري هو أن التقييم الاقتصادي للمشروعات يهتم بقياس العائد الاقتصادي للمجتمع فى التقييم الاقتصادي فأن عناصر التكاليف والعوائد للمشروعات لا تقدر قيمتها على أساس أسعار السوق بل تقدر قيمتها على أساس أسعار الظل التى تعكس القيم الحقيقية الاقتصادية والاجتماعية لهذه التدفقات - وقد تتساوى أسعار الظل مع أسعار السوق فى حالات معينة ولكنها تختلف عنها فى معظم الحالات ولذا عند إجراء التقييم الاقتصادي للمشروع يتم تعديل الأسعار المالية (أسعار السوق) إلى قيم اقتصادية قبل حساب مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع

خامسا: الجدوى الاجتماعية للمشروع :

تهتم الجدوى الاجتماعية بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المختلفة بالمجتمع. ويمكن حصر الجوانب الاجتماعية التى تهم القائم بدراسة الجدوى لأي مشروع فى أثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة وكم فرصة عمل يتطلبها المشروع وكم نسبة العمالة العادية فيها، أثر المشروع على توزيع الدخل فى صالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل، إذا كان منتج هذا المشروع لخدمة فئات اجتماعية منخفضة الدخل

سادسا: الجدوى البيئية للمشروع:

دائما يمكن تحديد آثار المشروع على البيئة على أساس المعلومات التي يتم عرضها فى الجزء الخاص بتوصيف المشروع، تحديد القضايا البيئية التي سوف يسببها المشروع وتقدير تكلفتها الفعلية، لكل مشروع أثار بيئية موجبة أو سالبة - ولذا فأن تقييم الآثار البيئية للمشروع يساعد فى تقديم التوصيات بخطوات منع أو تقليل الأضرار البيئية الناتجة عن أى مشروع وزيادة المنافع البيئية الإيجابية.

سابعا: تحليل الحساسية للمشروعات:

من بين المزايا الحقيقية للتحليل المالي والاقتصادي الدقيق للمشروع إمكانية استخدامه لاختيار نتائج المشروع إذا اختلفت الأحداث عن التوقعات التي تمت عند التخطيط للمشروع،أعادة أجراء التحليل للتعرف على ما يمكن أن يحدث فى ظل هذه الظروف المتغيرة هو ما يسمى بتحليل الحساسية.

ولمعظم المشاريع هناك حساسية للتغير فى أربع مجالات رئيسية:

1- حساسية المشروع لزيادة التكاليف
2- حساسية المشروع لتأخير فترة التنفيذ
3- حساسية المشروع لانخفاض أسعار منتج المشروع
4- حساسية المشروع لانخفاض الإنتاج

ثامنا: أساليب تسديد القروض:

تسديد أصل القروض والفوائد يتم عادة على عدة سنوات وبالتالي فأن المبالغ المدفوعة لتسديد أصل القرض والفوائد عليها تدخل فى التدفقات الخارجة أو التكاليف فى السنوات التى تدفع فيها ويهتم المقترض والقائم بالتحليل بسعر الفائدة وحجم القرض وفترة القرض وما تتضمنه من فترة السماح وفترة تسديد القرض والضمان المطلوب للحصول على القرض، وإجراءات الحصول على القرض والوقت الذي يمضى بين التقدم للقرض والحصول عليه وعلى القائم بدراسة الجدوى أن يختار أسلوب تسديد القرض المناسب لطبيعة عوائد المشروع.

تاسعا: إرشادات فى كتابة تقرير دراسة الجدوى:

أولا: تنظيم التقرير:

- ألا يزيد عدد صفحات التقرير عن 25 صفحة
- يدعم التقرير بمجموعة من الملاحق فى مجلد منفصل
- صياغة التقرير فى شكل يجعل غير المتخصص قادرا على فهم المشروع.

ثانيا: العناصر الرئيسية للتقرير:

- الملخص والنتائج: لا يزيد هذا الجزء عن صفحتين والهدف منه إعطاء القارئ فكرة مختصرة وكاملة عن المشروع.
- المقدمة: يذكر فيها فكرة المشروع وأهميته / مبررات اختيار المشروع
- منطقة المشروع: وصف كامل للمنطقة التى سيقام فيها المشروع.

- مصادر المدخلات التى يحتاجها المشروع
- فكرة مختصرة عن أهداف المشروع
- وموقعه وحجمه ومكوناته وأى خصائص أخرى لها أهميتها للمشروع
- الجوانب الفنية للمشروع
- مصادر تمويل المشروع
- شروط الاقتراض.

ثالثا: مراحل تنفيذ المشروع وجدولة الإنفاق:

رابعا : تقديرات التكاليف:

(التكاليف الاستثمارية والتكاليف الجارية)

احتياطي الطوارئ فى حدود 10 – 15 %

خامسا : الخطة التمويلية للمشروع فى شكل جدول:

سادسا : الأثر البيئي للمشروع:

سابعا :إنتاج المشروع والأسواق:

ثامنا : المنافع أو العوائد من المشروع

(المنافع الاقتصادية-المنافع الاجتماعية)

تاسعا : مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع

اقتصاديات الهيئات الرياضية :

وتعد اقتصاديات الهيئة الرياضية هي طريقة توزيع الموارد وإمكانيات الهيئات الرياضية لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات ورغبات أعضائه بما يحقق أهداف تكوينه وإنشائه وأهداف أعضائه من الاشتراك فيه، كما يؤثر النظام الاقتصادي الذي تنتهجه الدولة الموجودة بها الهيئة الرياضية على اقتصادها.

وتوجد تساؤلات رئيسية باعتبارها محكات اقتصادية متصلة بالرياضة تحدد سياسة الدولة نحو اقتصاد الرياضة وهى:

- ما هو حجم الإنتاج والاستهلاك في المجال الرياضي
- ما هي الأنشطة الرياضية الأكثر أهمية وشيوعا في المجتمع.
- ما هي مصادر تمويل الرياضة (الدولة– المجتمع المحلي – الأسرة)
- ما هي العناصر المستفيدة من هذا التمويل؟

(الرياضة التنافسية – الرياضة للجميع – الرياضة المدرسية – التسهيلات)؟

- ما هي الطبقات التي تستفيد من تلك المصادر وما هي أوجه الاستغلال؟
- هل يمكن عقد مقارنات بين قطاع الرياضة وقطاعات اقتصادية أخري لمعرفة ما يمكن أن تقدمه الرياضة إلي الاستهلاك الوطني.
- وما هو معدل أو نسبة استهلاك الأسرة في المجال الرياضي بالنسبة إلي سائر مجالات الاستهلاك الأخرى (أدوات رياضة – اشتراكات أندية – ملابس رياضية – تذاكر حضور مباريات).

وسواء كان هذا النظام اقتصاد السوق أو اقتصاد التخطيط المركزي أو درجة ما بينهم، كما يمكن التعرف على اقتصاديات الهيئات الرياضية داخل أي نظام اقتصادي من خلال التعرف على بعض المحددات الرئيسة مثل:

- ملكية الهيئة الرياضية.
- تمويل الهيئة الرياضية.
- تنظيم الهيئة الرياضية.
- أهداف الهيئة الرياضية.
- التشريعات المنظمة للهيئة الرياضية.

المشكلة الاقتصادية فى المجال الرياضي:

يمكن ان تظهر المشكلة الاقتصادية فى المجال الرياضي فى عدة إشكال منها:

1- المشكلة الاقتصادية بالنسبة للفرد :

وهى عبارة عن المصادر المالية وإمكانات الفرد المتاحة له لاتقى بإشباع حاجاته ورغباته ومتطلباته بممارسة الرياضة سواء على مستوى الممارسة او المنافسة.

2- المشكلة الاقتصادية بالنسبة للهيئات الرياضية غير الحكومية:

وهى عبارة عن ان المصادر المالية وإمكانات الهيئة الرياضية المتاحة لها لاتفى لتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها سواء أكانت هذه الأهداف رياضية او اجتماعية تخص الأعضاء.

3- المشكلة الاقتصادية للهيئات الرياضية الحكومية:

يظهر هذا النوع من المشكلة الاقتصادية فى نقص المصادر المالية والإمكانات المتاحة للهيئات الرياضية الحكومية (مجلس قومي للرياضة أو مجلس قومي للشباب...) عن تلبية احتياجات هذه الهيئات من خلال تحقيق اهدافها وتنفيذ برامجها.

وإذا كانـت المـوارد الماليـة ذات الصـلة بالرياضـة والتـي لا يمتلكهـا الفـرد أو الهيئـة الرياضية الأهلية أو الجهة الإدارية الحكومية المهيمنة على شئون الرياضة بالمجتمع بكميات غير محدودة فلن تكون هناك مشاكل لأنه فى تلك الحالة سيتم تحقيق كافة رغبـات الأفـراد والهيئات دون اى صعوبة بينما على النقيض اذا كانت الموارد نادرة بحيث لا تكفى الموجـود منهـا لتحقيـق رغبـات جميـع الأفـراد فهنـا تظهـر المشـكلة ويصـبح مـن الضروري التـدخل للمفاضلة بين تلك الأهداف والرغبات من حيث أولوية تحقيقها.

إلا أنه يلاحظ بالرغم أن سوق الرياضة تبدو كتجـارة مهمـة إلا أنهـا أيضـاً تـدعم مـن جانب الحكومة لأن كل دولة تأمل أن تـرى رياضـيها لاعبـين دوليـين وتتطلـع للنجـاح عـلى المستوى الدولي، ولهذا فإن الحكومات تمول هذا الجزء من سوق الرياضـة ويتضـح الجانـب التمويلي للرياضة هو خليط من ثلاث أنواع:-

1- القطاع الحكومي (ويدعم من أجل تعزيز فـرص اللاعبـين الـدوليين لتمثيـل الدولـة فى الدورات والبطولات العالمية).
2- القطاع التجاري (ويشارك من اجل تنمية منتجاتهم).
3- المتطوعين (ويمثل جانب تخفيض النفقات من خلال الأعمال التطوعية).

مفهوم التمويل:

إن النظرة التقليدية للتمويل هي الحصول على الأموال واستخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع والتي تتركز أساساً على تحديد أفضل مصدر للحصول على أموال مـن عـدة مصـادر متاحة ففي الاقتصاد المعاصر أصبح التمويل يشكل أحد المقومات الأساسـية لتطـوير القـوى المنتجة وتوسيعها وتدعيم رأس المال خاصة لحظة تمويل رأس المال المنتج.

يشير موريس دوب إلى أن التمويل في الواقع ليس إلا وسـيلة لتعبئـة المـوارد الحقيقـة القائمة، أما الكاتب بيش فيعرفه على أنه الإمـداد بـالأموال اللازمـة في أوقـات الحاجـة إليهـا وكذلك يعرفه على أنه : توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع وتطوير مشروع خاص وعام.

كـما يعـرف التمويـل عـلى أنـه الحقـل الإداري أو مجموعـة الوظـائف الإداريـة المتعلقة بإدارة مجرى النقد وإلزاميته لتمكين المؤسسة مـن تنفيـذ أهـدافها ومواجهـة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد، وبصفة عامة يتمثل التمويل في كافـة الأعمال التنفيذية التي يترتـب عليهـا الحصـول عـلى النقديـة واسـتثمارها في عمليـات

مختلفة ساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا في ضوء النقدية المتاحة حاليا للاستثمار والعائد المتوقع الحصول تحقيقه منه، والمخاطر المحيطة به، واتجاهات السوق المالية.

كما يعرف أيضاً التمويل على أنه أحد مجالات المعرفة تختص به الإدارة المالية وهو نابع من رغبة الأفراد ومنشآت الأعمال لتحقيق أقصى حد ممكن من الرفاهية، من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها وذلك في أوقات الحاجة إليها إذ أنه يخص المبالغ النقدية وليس السلع والخدمات وأن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب، فالهدف منه هو تطوير المشاريع العامة منها والخاصة وفي الوقت المناسب.

أهمية التمويل:

لكل بلد في العالم سياسة اقتصادية وتنموية يتبعها أو يعمل على تحقيقها من أجل تحقيق الرفاهية لأفراده، وتتطلب هذه السياسة التنموية وضع الخطوط العريضة لها والمتمثلة في تخطيط المشاريع التنموية وذلك حسب إحتياجات وقدرات البلاد التمويلية.

ومهما تنوعت المشروعات فإنها تحتاج إلى التمويل لكي تنمو وتواصل حياتها، حيث يعتبر التمويل بمثابة الدم الجاري للمشروع، ومن هنا نستطيع القول أن التمويل له دور فعال في تحقيق سياسة البلاد التنموية وذلك عن طريق

- توفير رؤوس الأموال اللازمة لإنجاز المشاريع التي يترتب عليها.
- توفير مناصب شغل جديدة تقضي على البطالة.
- تحقيق التنمية لاقتصادية البلاد.
- تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة.
- تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية لهم (توفير السكن، العمل...).

أشكال التمويل:

هناك عدة أشكال التمويل والتي نذكر منها :

1- التمويل المباشر: هذا النوع من التمويل يعبر عن العلاقة المباشرة بين المقرض والمقترض والمستثمر دون تدخل أي وسيط مالي مصرفي أو غير

مصرفي، وهذا النوع من التمويل يتخذ صور متعددة كما يختلف باختلاف المقترضين (مؤسسات، أفراد، هيئات حكومية).

أ - المؤسسات : تستطيع أن تحصل على قروض وتسهيلات ائتمانية من ورديها أو من عملائها أو حتى من مؤسسات أخرى إلا أنها يمكن أن تخاطب القطاع العريض من المدخرين الذين يرغبون في توظيف أموالهم دون أن يرتبط نشاطهم مباشرة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة والصورة هنا تتمثل في:

- إصدار أسهم للاكتتاب العام أو الخاص.
- إصدار سندات.
- الائتمان التجاري.
- التمويل الذاتي.

ب- الحكومة : تلجأ الحكومة في بعض الأحيان إلى التمويل المباشر عن طريق الاقتراض من الأفراد والمؤسسات من خلال إصدار سندات متعددة الأشكال ذات مدد زمنية مختلفة وأسعار فائدة متباينة ومن أهم هذه السندات نجد أذونات الخزينة.

2- التمويل غير المباشر: يعبر هذا النوع عن كل طرق وأساليب التمويل غير المباشرة والمتمثلة في الأسواق المالية والبنوك أي كل المصادر المالية التي فيها وسطاء ماليين.

حيث يقوم الوسطاء الماليين المتثلين في السوق المالية وبعض البنوك، بتجميع المدخرات المالية من الوحدات الاقتصادية ذات الفائض، ثم توزع هذا الادخارات المالية على الوحدات الاقتصادية التي تحتاجها، فالمؤسسات المالية الوسيطة تحاول أن توفق بين متطلبات مصادر الادخار ومتطلبات مصادر التمويل.

وهناك بعض أشكال التمويل غير المباشرة الأخرى والتي تكون في شكل ضمانات والتي تستعمل عادة في عمليات الإستراد والتصدير مثل الاعتماد المستندي، التحصيل المستندي ...الخ، وهناك نوعين من التمويل إلى تمويل مصدره السوق والمؤسسات المالية الداخلية وتمويل مصدر السوق المالية والهيئات المادلية الدولية

1- التمويل المحلي: يعتمد مثل هذا النوع من التمويل على المؤسسات المالية والأسواق المالية المحلية وهو يضم المصادر المباشرة غير المباشرة المحلية (قروض بمختلف أنواعها، أوراق مالية وتجارية بمختلف أنواعها...الخ) وهذا النوع من التمويل يخدم قطاع المؤسسات الاقتصادية أكثر من الهيئات الحكومية.

2- التمويل الدولي: هذا النوع من التمويل يعتمد بالدرجة الأولى على الأسواق المالية الدولية مثل البورصات، والهيئات المالية الدولية أو الإقليمية، مثل صندوق النقد الدولي أو البنك العالمي للإنشاء والتعمير وبعض المؤسسات الإقليمية، بالإضافة إلى البرامج التمويلية الدولية التي في شكل إعانات وإستثمارات مثل ما هو الحال بالنسبة لبرنامج ميدا الذي أطلقه الإتحاد الأوروبي في إطار الشراكة.

التمويل الرياضي ومصادرة :

التمويل الرياضي هو عملية البحث عن موارد مادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي حيث أصبحت مشكلة رئيسية لمواجهة متطلبات الاحتراف كنظام مؤثر فرض نفسه في المجال الرياضي وللتمويل في المجال الرياضي دور مهم لحل المشاكل الموجودة على مستوى الهيئات الرياضية بمختلف أنواعها سواء تعلق الأمر بالبيع أو الشراء أو الانتقالات والتبادل، وهو ما قد يؤثر سلبا على تحقيق وتنفيذ برامج الهيئة الرياضية، ومن هنا أصبحت مشكلة البحث عن مورد مالي قضية رئيسية تواجه غالبية الهيئات والمنظمات الرياضية.

وللتمويل الرياضي ثلاث مصادر أساسية هي:

أ- التمويل الحكومي: ويشمل كل الإعانات المالية والمادية التي تدعم بها الهيئات الرياضية عن طريق المؤسسات الحكومية.

ب- التمويل الأهلي: ويشمل كل التبرعات المالية أو العينية التي تأتي للهيئة الرياضية عن طريق الأفراد أو الشركات أو المؤسسات من داخل أو خارج البلاد.

ج- التمويل الذاتي: هو كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية عن طريق استثمار مرافقها أو منشآتها أو نشاطاتها، أهم صور التمويل الذاتي هي التسويق الرياضي والاستثمار الرياضي.

د- التمويل المشترك: قد يمزج بين نوعين أو أكثر من أنواع التمويل.

وتتمثل أهم مصادر الدخل الأكثر شيوعا للهيئات الرياضية كالتالي:

1- حق استغلال شعار الهيئة
2- تذاكر المباريات ومساهمات الجماهير
3- حقوق البث التلفزيوني وحقوق الصورة
4- عائدات البطولات الكبرى

5- استثمار المنشآت الرياضية التي تمتلكها الهيئة
6- استثمار المهرجانات والأحداث الرياضية
7- عائدات الاحتراف الرياضي المتمثل في بيع اللاعبين داخلياً وخارجياً
8- الرعاية الرياضية
9- الإعلانات
10- بيع المنتجات التي تحمل شعار الهيئة
11- المراهنات والتوقعات
12- الهبات والتبرعات
13- التمويل الحكومي (المنشآت _ تمويل مباشر _ إعفاءات حكومية)
14- الأدوات الرياضية

الاستثمار فى المجال الرياضي :

مفاهيم أساسية حول طبيعة الاستثمار:

تحظى عملية الاستثمار من بين العديد من الفعاليات الاقتصادية بأهمية كبيرة كون الاستثمار يمثل العنصر الحيوي والفعال لتحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إذا أخذنا بعين الاعتبار أن أي زيادة أولية في الاستثمار سوف تؤدي إلى زيادات في الدخل من خلال مضاعف الاستثمار. كما أن أي زيادة في الدخل لابد أن يذهب جزء منها لزيادة الاستثمار من خلال ما يسمى بالمعجل (المسارع) ومن ناحية أخرى يمكن القول أن كل عملية استثمار لابد أن يرافقها مستوى معين من المخاطرة، ولا بد أيضا أن تحقق مستوى معين من العائد.

أولا: مفهوم الاستثمار فى المجال الرياضي:

الاستثمار (Investment) توظيف الأموال أو تخصيصها في المجال الرياضي او الفرص الاستثمارية المتاحة والتي يعتقد المستثمر بأنها فرص مناسبة ومقبولة وتحقق له العائد الذي يرغب بأقل مستوى من المخاطرة، ولذلك فان اي استثمار تصاحبه مخاطرة ولكن هذه المخاطرة بمستويات متباينة وتبعاً لهذا التباين يكون العائد متبايناً أيضا اي أن العلاقة بين العائد والمخاطرة علاقة تبادلية اذ يزداد العائد كلما ازدادت المخاطرة ويقل بانخفاضها، والاستثمار أما أن يكون في مشروعات اقتصادية مقترحة (جديدة)

او يأخذ شكل توسعات استثمارية في شركات قائمة كإضافة خطوط إنتاج جديدة إضافية إلى جانب الخطوط الموجودة وأياً كان نوع هذا الاستثمار اي إذا كان مشروعات استثمارية حديثة أو إضافات يحتاج إلى دراسة الجدوى لقبوله في الدوائر المعنية. والاستثمار يعد إضافة إلى الموجودات (رأس المال الثابت) ويعد ذلك زيادة في النمو والتوسعات الاستثمارية اذ ان الاستثمار الحقيقي (Real Investment) من قبل منظمات الأعمال هو النمو الحقيقي في رأس المال الثابت. إذ أن الشركات التي تحاول طرح منتوج جديد تحتاج إلى المكائن والمعدات الاضافية وجميع هذه العناصر هي عناصر الاستثمار الحقيقي إضافة إلى المخزون والمستلزمات السلعية التي تدخل ضمن رأس المال المتداول او التشغيلي (working capital) ويهدف إلى زيادة الثروة ليس فقط على مستوى الشركات وإنما على مستوى الدولة باعتبارها بيئة الاقتصاد الكلي وان الشركات هي الاقتصاد الجزئي من الاقتصاد الكلي والى جانب الاستثمار الحقيقي هناك استثمار مالي (Financial Investment) كالاستثمار في القروض (شراء السندات الحكومية أو شراء الأسهم.

كما يرى البعض أن الاستثمار يعني "التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاكي حالي من اجل الحصول على منفعة مستقبلية يمكن الحصول عليها من استهلاك مستقبلي اكبر"، والبعض الأخر يعرف الاستثمار بأنه "التخلي عن استخدام أموال حالية ولفترة زمنية معينة من اجل الحصول على مزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمثابة تعويض عن الفرصة الضائعة للأموال المستثمرة، وكذلك تعويض عن الانخفاض المتوقع في القوة الشرائية للأموال المستثمرة بسبب التضخم مع إمكانية الحصول على عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الاستثمار يختلف عن الادخار الذي يعني" الامتناع عن جزء من الاستهلاك الحالي من اجل الحصول على مزيد من الاستهلاك في المستقبل، ويختلف الادخار عن الاستثمار بأن الادخار لا يحتمل أي درجة من المخاطرة.

يعتبر الاستثمار المكون الثاني الرئيسي للإنفاق الخاص وهو يلعب دورا مزدوجا فى الاقتصاد الكلى ففي المقام الأول عادة ما يؤدى الاستثمار بوصفة مكونا كبيرا وسريع التأثير على الإنفاق إلى حدوث تغيرات فى الطلب الاجمالى، كما يؤثر أيضا على دورة النشاط التجاري أو الدورات الاقتصادية علاوة على ذلك يسفر الاستثمار عن تراكم رؤوس الأموال، حيث تؤدى كل زيادة تطرا على أسهم

المنشات والمعدات إلى ارتفاع الناتج المتوقع للدولة ومن ثم حفز النمو الاقتصادي على المدى البعيد.

يحتل الاستثمار الرياضي مرتبة قوية في اقتصاد الدول بسبب ارتفاع عدد الشباب وبذلك تضع الهواية الرياضية لبنات في بناء الاقتصاد الوطني، - كما أنه في الوقت نفسه تستخدم الأنشطة الرياضية والمراكز والأندية كعامل قوي لصيانة وحماية الشباب والشابات من الانحرافات الخطيرة وسلوك الطرق المشبوهة بسبب الفراغ والملل، واعتبر أن أبرز معوقات الاستثمار الرياضي تتركز في بحث القطاع العام عن التعاون المشترك مع الوزارات المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر مع الاتحاد الرياضي بسبب الروتين لذلك يجب فتح آفاق جديدة لتمويل الاتحاد.

كما يجب استثمار البطولات المدرسية فى ضخ المواهب الرياضية واعتبارها الرافد الاساسى لدعم الأندية والاتحادات وبالتالي المنتخبات الوطنية ووجود سياسة تربوية واضحة لمفهوم التربية البدنية والرياضة وأهدافها فى المدارس الرسمية والخاصة والتعليم العالي أيضا ويجب فتح آفاق الاستثمار فيجب مساعدة البنوك للشركات التي تستثمر فى الرياضة بإقراضها الأموال اللازمة لرفع عجلة الاستثمارات أو مثل البنوك فى بريطانيا تقوم برعاية نشاط كرة القدم.

وللاستثمار دورا مزدوجا فهو من ناحية يؤثر على الإنتاج قصير الأمد من خلال تأثيره على الطلب الاجمالى ومن الناحية الأخرى يؤثر على نمو الإنتاج على المدى البعيد حيث تؤثر عملية تكوين رؤوس الأموال على الناتج المتوقع والعرض الاجمالى، فالاستثمار يتحقق بالفعل عندما يتم إنتاج رأس مال حقيقي.

محددات الاستثمار :

الإيرادات Revenues

عند قيام شركة ما بتنفيذ احد الاستثمارات فهى تحصل على المزيد من الإيراد، كلما يسر لها ذلك الاستثمار بيع المزيد من المنتجات ومعنى ذلك ان مجمل مستوى الإنتاج أو (GDP) سيصبح محددا هاما للاستثمار، فالاستثمار مكون شديد الحساسية لدورة النشاط التجاري، وهذا ما حدث فى بداية ظهور الأزمة المالية العالمية فى 2008 حيث انخفضت الاستثمارات بنسبة كبيرة فى العالم كله.

التكاليف Costs

تعتبر تكاليف الاستثمار ثانى اهم محددات مستوى الاستثمار، ففى سنوات السنوات الأخيرة وعند تحديد تكاليف الاستثمار، أصبحت السلع الرأسمالية أكثر تعقيدا إلى حد ما عن بقية السلع.

وتكلفة رأس المال لا تقتصر على سعر السلعة الرأسمالية بل تشمل أيضا سعر الفائدة التي يدفعها المقترضون لتمويل راس المال وكذلك الضرائب التي تدفعها الشركات على دخلها.

التوقعات Expectations

أما العنصر الثالث فى تحديد الاستثمار فهو توقعات الربحية ومدى الثقة التي ينالها المشروع المزمع تنفيذه، فالاستثمار مراهنة على المستقبل اى رهان على أن الإيرادات الناجمة عن الاستثمار سوف تفوق تكاليفه ومن ناحية أخرى فعندما يستشعر أصحاب الأعمال ان ثمة توترات سياسية فيحجمون عن الاستثمار بها، ويقوم أصحاب الأعمال باستهلاك الكثير من الجهد والوقت لتحليل الاستثمارات سعيا منهم نحو تضييق هوة الشكوك التى تراودهم بشان المستقبل الزاهر الذي ينتظر استثماراتهم.

ثانياً: أهمية الاستثمار بصفة عامة :

من الممكن أن نحدد أهمية الاستثمار فى مجموعة من العوامل :

- العمل على زيادة الدخل القومي.
- العمل على خلق فرص عمل فى كافة المجالات.
- العمل على دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة.
- العمل على زيادة الإنتاج ودعم الميزان التجاري وميزان المدفوعات المالي للدولة.

ومن ثم فقد أولت الدول الأوروبية بصفة خاصة والمتقدمة بصفة عامة اهتمام كبير للاستثمار من خلال قيامها بإصدار اللوائح القانونية والتشريعات المحفزة للاستثمار والمحققة لانتقال رؤوس الأموال. أما في كثير من الدول النامية فلم يعطَ الاستثمار الاهتمام الكافي على الرغم من الندرة الكبيرة فى رأس المال في هذه الدول. حيث تعود هذه الندرة في رأس المال مجموعة من الجوانب التالية :

- انخفاض المعدلات العامة لنمو الدخل القومي.
- ارتفاع معدلات الاستهلاك.
- زيادة الرقعة السكانية.
- عدم وجود البيئة والمناخ الملائمة للاستثمار.
- انخفاض الوعي الادخاري والاستثماري.
- الاستخدام غير المخطط لرأس المال المتاح.

ثالثاً: الأهداف العامة للاستثمار :

يجب أن ترتبط الأهداف العامة للاستثمار بتحقيق النفع العام ومن ثم تتحدد فى الآتي:

- تحقيق اعلي عائد مناسب يساعد على استمرارية المشروع.
- الثبات فى قيمة الأصول الحقيقية.
- التوجه فى تحقيق استمرارية الحصول على الدخل والعمل على زيادته.
- التأكيد على ضمان السيولة اللازمة.

رابعاً: أنواع الاستثمار :

- الاستثمار الحقيقي والاستثمار المالي: الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في الأصول الحقيقية (المفهوم الاقتصادي)، أما الاستثمار المالي فهوالذي يتعلق بالاستثمار في الأوراق المالية كالأسهم والسندات وشهادات الإيداع وغيرها.
- الاستثمار طويل الأجل والاستثمار قصير الأجل: الاستثمار طويل الأجل هو الذي يأخذ شكل الأسهم والسندات ويطلق عليه الاستثمار الرأسمالي. أما الاستثمار قصير الأجل فيتمثل بالاستثمار في الأوراق المالية التي تأخذ شكل اذونات الخزينة والقبولات البنكية أو بشكل شهادات الإيداع ويطلق عليه الاستثمار النقدي.
- الاستثمار المستقل والاستثمار المحفز: الاستثمار المستقل هو الأساس في زيادة الدخل والناتج القومي من قبل قطاع الأعمال أو الحكومة أومن استثمار أجنبي، أما الاستثمار المحفز فهو الذي يأتي نتيجة لزيادة الدخل (العلاقة بينهما طردية).
- الاستثمار المادي والاستثمار البشري: الاستثمار المادي هو الذي يمثل الشكل التقليدي للاستثمار أي الاستثمار الحقيقي، أما الاستثمار البشري فيتمثل بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال التعليم والتدريب.
- الاستثمار في مجالات البحث والتطوير: يحتل هذا النوع من الاستثمار أهمية خاصة في الدول المتقدمة حيث تخصص له هذه الدول مبالغ طائلة لأنه يساعد على زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها في السوق العالمية وأيضا إيجاد طرق جديدة في الإنتاج.

خامسا: المحددات العامة في اتخاذ القرارات الاستثمارية:
المحدد الأول: الاعتماد على الأسس العلمية فى اتخاذ القرار الاستثماري.

- تحديد الهدف العام للاستثمار.
- جمع كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- تقييم تيارات العوائد المتوقعة للفرص الاستثمارية المقترحة.
- اختيار البدائل أو الفرص الاستثمارية المناسبة للأهداف المرسومة.

المحدد الثاني: مبادئ اتخاذ القرار الاستثماري.

- مبدأ تعدد البدائل أو الفرص الاستثمارية.
- مبدأ الخبرة والصقل.
- مبدأ الملائمة
- مبدأ التنوع أو توزيع المخاطر الاستثمارية.

المناخ الاستثماري :
الاستثمار يحتاج مناخ تتوافر فيه مقومات نجاح المستثمر الاقتصادي ابرز هذه المقومات :

1- استقرار المناخ السياسي والاقتصادي والأمني.
2- وجود التشريعات المالية والقانونية.
3- وجود السياسات الضريبية المشجعة تتضمن إعفاءات ضريبية لمدة محددة
4- توافر فرص استثمارية مناسبة في ظل اقتصاد يتسم بالنمو الاقتصادي.
5- وجود ادخارات ووعي استثماري باعتبار الادخار مصدر التمويل للاستثمار.
6- وجود أسواق مالية يسهل بها تداول (الأوراق المالية) الأسهم والسندات.

طرق الاستثمار الحديثة فى المجال الرياضي:
ويشير محمد رفعت إلى إن فكرة قيام الحكومة بالتنازل عن حقها في إقامة مشروعات بنية أساسية للقطاع الخاص هي فكرة قديمة، بدأت تظهر في الثمانينيات بشكل كبير عندما دعا إليه رئيس الوزراء التركي الأسبق تورجت أوزال Turgat Ozal في دعوة لرجال الأعمال للمشاركة في بعض مشروعات البنية الأساسية بتركيا في ذلك الوقت، ومن هذا التاريخ بدأ هذا الأسلوب في الانتشار

نظام البناء - التشغيل - نقل الملكية (B.O.T) :
ويشير محمد رفعت إلى أن نظامB.O.T من أحدث الأساليب المستخدمة حاليا والتي تعمل علي تخفيف العبء عن كاهل الموازنات العامة للدولة بشكل عام وعن

العبء الواقع علي ميزانيات الأندية والهيئات الرياضية بشكل خاص، حيث توكل مسئولية تمويل مشروعات البنية الأساسية إلي القطاع الخاص سواء التي تحتاجها الدولة أو يحتاجها النادي أو الهيئة الرياضية الأهلية أو الخاصة، وبالتالي يمكن للحكومة والهيئة الرياضية التخلص من الأعباء التمويلية الخاصة بالمشروعات التي تحتاجها كما يمكن للحكومة أو الهيئة الرياضية الأهلية التخلص من عبء إعداد تصميمات وإنشاء المشروعات بأعلى مستويات التكنولوجيا من خلال قيام القطاع الخاص بتصميم وإنشاء هذه المشروعات وقد ساعد المناخ العالمي المحيط علي ظهور هذا الأسلوب وتشجيع الاعتماد عليه.

مفهوم نظام البناء - التشغيل- نقل الملكية (B.O.T):

وظهرت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الأسلوب بالتعريف وكان من أول هذه الدراسات دراسة لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي، حيث عرفت أسلوب B.O.T بأنه "أحد أشكال تمويل المشاريع، تمنح بمقتضاه حكومة ما – لفترة محددة من الزمان أحد الاتحادات المالية الخاصة ويدعى شركة المشروع امتيازاً لتنفيذ مشروع معين، حيث تقوم شركة المشروع ببنائه وتشغيله وإدارته لعدد من السنوات بهدف استرداد تكاليف البناء، وتحقيق أرباح من تشغيله واستغلاله تجاريا، وفي نهاية فترة الامتياز تنقل ملكية المشروع للجهة مانحة الامتياز

كما يري عبد القادر أن تعريف مشروعات البوت B.O.T هى نوع من الاستثمار الذي يتولي فيه القطاع الخاص إقامة Build وتشغيل Operate مشروع بنية تحتية كان من المعتاد أن يتولي بناءه وإدارته القطاع العام الحكومي علي أن يتم تحويله Transfer مرة أخرى للحكومة بعد فترة كافية يتم فيها إسترداد رأس المال المستثمر وتحقيق معدل عائد معقول.

كما قامت منظمة التنمية الصناعية للامم المتحدة (اليونيدو) (1996م) بإعداد دراسة عن أسلوب البناء – التشغيل – نقل الملكية B.O.T حيث عرفت هذا الأسلوب بأنه اتفاق تعاقدي يتولي بمقتضاه أحد أشخاص القطاع الخاص إنشاء أحد مشروعات البنية الأساسية بما في ذلك عملية التصميم والتمويل، والقيام بأعمال تشغيل وصيانة المشروع وتقوم هذه الشخصية بإدارة وتشغيل المشروع خلال فترة محددة من الزمن تسمي فترة الامتياز، حيث يسمح لها خلال هذه الفترة بفرض رسوم مناسبة علي المنتفعين من هذا المشروع، وأية رسوم أخري بشرط ألا تزيد عما هو مقترح في العطاء، وما هو منصوص عليه في صلب إتفاق المشروع، لتمكين هذه الشخصية من استرجاع الأموال التي استثمرتها ومصاريف التشغيل

والصيانة بالإضافة إلي تحقيق عائد مناسب علي الاستثمار وفي نهاية فترة الامتياز المحدد تلتزم الشخصية الخاصة بإعادة المشروع للحكومة أو الهيئة الحكومية التي ترغب في تنفيذ المشروعات عليها بنظام B.O.T أو إلي شخصية خاصة جديدة، يتم اختيارها عن طريق الممارسة العامة.

ولقد ادرج القضاء الإداري علي تعريف عقد التزام المرافق العامة (عقدB.O.T) بأنه عقد إداري تبرمه جهة الإدارة مع أحد الأفراد أو إحدى الشركات لإنشاء وإدارة واستغلال مرفق عام أو لإدارته واستغلاله بعد أن تنشئة الدولة وذلك وفقا لشروط معينة يعود بعدها المرفق إلي الدولة في حالة صالحة لتشغيله واستمراره وتتمتع فيه جهة الإدارة المتعاقدة بسلطات استثنائية لا يتمتع بها المتعاقدون في العقود المدنية ويتحمل الملتزم بنفقات المشروع وأخطاره المالية ويتقاضي عوضا في شكل رسوم يتقاضاها من المنتفعين.

أنواع عقود البناء والتشغيل والتحويل B.O.T :

ويشير محمد رفعت إلى انه يوجد أنواع عقود B.O.T كثيرة ومتشبعة ومنها:

أولاً: عقود البناء - التمليك - التشغيل - التحويل

(Build – own – operate – transfer) (B.O.O.T):

هي العقود التي تتيح للمستثمر بناء المشروع وإقامة هياكله ومعداته وتملكه بواسطة شركة مؤقتة تمثل فيها الحكومة وتتولى الإشراف على التأسيس والتشغيل خلال فترة الامتياز وبعد انتهاء هذه الفترة يصبح المشروع ملكية عامة للدولة وتنتهي شركة الامتياز قانونياً

ثانياً: عقود البناء- التشغيل- التحويل (Build – operate – transfer) (B.O.T):

هى نوع من الاستثمار الذي يتولي فيه القطاع الخاص إقامة Build وتشغيل Operate مشروع بنية تحتية كان من المعتاد أن يتولي بناءه وإدارته القطاع العام الحكومي علي أن يتم تحويله Transfer مرة أخرى للحكومة بعد فترة كافية يتم فيها استرداد رأس المال المستثمر وتحقيق معدل عائد معقول.

ثالثاً: عقود البناء - التمليك - التشغيل (Build – own – operate) (B.O.O):

وهذه العقود تبرم بين الحكومة والمستثمر أو مجموعة من المستثمرين على إقامة المشروع وتأسيسه وتملكه بواسطة شركة الامتياز تتولى الإشراف على التشغيل وتمثل فيها الحكومة ولا ينتهي هذا النوع من المشروعات بتحويله على الملكية العامة مثل العقود السابقة، ولكن بعد نهاية الفترة المحددة يتم تجديد الامتياز

أو انتهاء العمر الافتراضي للمشروع أو تعويض الدولة المالك عن حصص الملكية وفقاً لتقييم أصول وخصوم المشروع، ويحق للحكومة بعد ذلك التعاقد مع آخرين على إدارة المشروع من خلال عطاءات مقدمة يتم اختيار أفضلها وفي كافة الحالات تحصل الحكومة على نصيب من الإيرادات التي يحققها المشروع مقابل منح الامتياز ودعم المشروع أمام الجهات المختلفة

رابعاً : عقود التصميم - البناء - التمويل - التشغيل

(Design Build - Finance - Operate) (D.B.F.O):

بناء على هذا النوع من العقود تتفق الحكومة أو الهيئة الرياضية مع المستثمر على إقامة مشروع البنية الأساسية أو المرفق العام وفقا للشروط الفنية والتصميمات التي تحددها الحكومة أو الهيئات الرياضية للمستثمر بواسطة أجهزتها الاستثمارية، ويتولى المستثمر الإنفاق على إقامة المشروع وتأسيسه وإمداده بالآلات والمعدات والأجهزة، ويتولى البحث عن تمويله من أحد البنوك العاملة في الدولة أو من البنوك الخارجية ويقوم بتشغيل المشروع وفقا للضوابط التي تخضع لها الحكومة، ولا تنتقل ملكية المشروع إلى الحكومة بعد فترة الامتياز مقابل منح الامتياز حيث إن الحكومة تحصل على مقابل الأرض وعلى قيمة أو نسبة عن الإيرادات مقابل منح الامتيازات ويحق للحكومة تجديد الامتياز أو منح الامتياز لمستثمر آخر بشروط أفضل مع دفع التعويض المناسب للمستثمر الخاص المالك للمشروع

خامساً: عقود البناء- التحويل- التشغيل (Build - Transfer - Operate) (B.T.O):

يقصد بهذا النوع من العقود تعاقد الحكومة مع المستثمر الخاص على بناء المشروع أو المرفق العام ثم التخلي عن ملكيته للحكومة التي تبرم معه عقد آخر لإدارة وتشغيل المشروع خلال فترة الامتياز وذلك مقابل الحصول على إيرادات التشغيل وبذلك تصبح الحكومة مالكة ابتداء وليس في نهاية فترة الامتياز كما في عقد البوت B.O.T

سادساً: عقود البناء - التأجير- التحويل (Build - Lease - Transfer) (B.L.T):

حيث تتيح الحكومة الفرصة للمستثمر الخاص لبناء المشروع أو المرفق العام وتأجير المشروع له خلال فترة زمنية معينة بعدها تؤول ملكية المشروع إلى الحكومة، ويحصل المستثمر على إيرادات المشروع خلال تلك الفترة على أن يسدد القيمة الإيجارية المتفق عليها في التعاقد بين الطرفين طول فترة الامتياز.

سابعاً : عقود التحديث – التمليك – التشغيل – التحويل
(Modernize - own - Operate - Transfer) (M.O.O.T):

بناء على هذا النوع من العقود يتعهد المستثمر الخاص بتحديث أحد المرافق العامة أو أحد مشروعات البنية الأساسية وتطويره تكنولوجيا وفقاً للمستويات العالمية ويصبح مالكاً للمشروع ويتولى تشغيله خلال فترة الامتياز ثم يتنازل عنه للحكومة في نهاية الفترة المحددة دون مقابل، وبالطبع يحصل المستثمر على إيرادات تشغيل المشروع طوال فترة الامتياز.

ثامناً: عقود التجديد- التمليك- الشتغيل (R.O.O (Rehabilitate - own - operate):

وفي هذه الحالة يتم التعاقد بين الحكومة والمستثمر الخاص على قيام المستثمر بالاتفاق على تجديد أحد المشروعات العامة التي تحتاجها الدولة وتحتاج إلى التجديد والتدعيم سواء من حيث المباني أو الآلات والمعدات والأجهزة والأثاث ووسائل النقل وغيرها، وفي هذه الحالة يصبح المستثمر الخاص مالكاً للمشروع ويتولى تشغيله والحصول على إيراداته وذلك مقابل القيمة التي تحددها له الحكومة مقابل انتقال الملكية من الدولة إلى المستثمر الخاص وبذلك تستخدم هذه العقود في إطار برامج الخصخصة للمشروعات العامة المتعثرة والتي تعجز إيراداتها عن الإنفاق على التجديد والإحلال، وفي كافة الحالات تحرص الحكومة على وضع ضوابط لحماية المجتمع والاقتصاد القومي والمستهلكين والعاملين في المشروع سواء بصفة مطلقة أو لفترة محددة

تاسعاً: عقود التأجير- التدريب - التمويل (L.T.T (Lease - Training - Transfer):

بناء على هذا النوع من العقود يقوم القطاع الخاص بتمويل إقامة المشروع وتدريب العاملين التابعين للدولة ثم تأجير المشروع للحكومة لتقوم بتشغيله خلال فترة زمنية معينة تعود ملكية المشروع إلى القطاع الخاص بعد ذلك ويستخدم النوعين الآخرين من العقود حالياً في معظم دول المجموعة الأوربية بدلاً من نظامي (B.O.T)، (B.O.O.T) وذلك بعد أن تبين وجود بعض السلبيات المرتبطة بهما عند التطبيق العملي

عاشراً: إعادة التأهيل والامتلاك والنقل
(Rehabilitate, own, and Transfer) (R.O.T):

وبناء على هذا النوع يأخذ المستثمر مشروعا قائما بذاته ولكنه مستهلك ويحتاج إلى إعادة هيكلته وتأسيسه ثم يقوم بتأهيله وامتلاكه فترة معينة يستطيع تحصيل ما أنفقه على إعادة الهيكلة ثم يتم نقل المشروع مرة أخرى للدولة.

الحقوق والواجبات المرتبطة بعقود البناء - التشغيل - نقل الملكية:

أ - الالتزامات

1- يلتزم المستثمر ببناء المشروع وتشغيله وفقا للمواصفات والضوابط التي تحددها له الدولة كما يخضع لكافة القوانين المنظمة للاستثمار في الأنشطة والشكل القانوني المحدد قانونياً.
2- يلتزم المستثمر بتنفيذ المشروع في الزمن المحدد له بواسطة الجهة الحكومية المسئولة.
3- يلتزم المستثمر بتشغيل المشروع خلال الفترة المحددة للامتياز ولا يحق له إنهاء الاتفاقية بإرادة منفردة.
4- تلتزم الحكومة بعدم إصدار تشريعات أو قوانين يترتب عليها نقص الإيرادات اللازمة لتغطية تكاليف المستثمر والأرباح المناسبة والمتفق عليها خلال فترة التعاقد بين الطرفين.
5- تلتزم الحكومة بعدم إنشاء مشروع مماثل أو الترخيص لمستثمر آخر بالعمل في مشروع مماثل ما لم يكن السوق يسمح بذلك خلال فترة التعاقد
6- يلتزم المستثمر بإعادة المشروع إلى الحكومة بدون مقابل وفي حالة جيدة في نهاية فترة التعاقد أو الامتياز.

ب- الحقوق

1- يحق للمستثمر استغلال المشروع خلال فترة التعاقد والحصول على الإيرادات الناتجة عن الاستغلال طوال هذه الفترة من أجل تغطية التكاليف الاستثمارية ونفقات التشغيل والعائد المناسب.
2- يحق للمستثمر اللجوء إلى وسائل تسوية المنازعات بالطرق السلمية دون اللجوء إلى القضاء الوطني أو الدولي، وذلك في حالة وجود خلافات بين الأطراف فيما يتعلق بتنفيذ التعاقد أو مرحلة الإنشاء أو التشغيل أو نقل الملكية أو الضمانات أو التأمينات أو شروط الامتياز أو الالتزامات مقابل التنفيذ، وتكون تسوية المنازعات عن طريق الوساطة أو التوفيق أو التحكيم.
3- يحق للجهات الرقابية الحكومية القيام بكافة إجراءات الرقابة الفنية والإدارية والمالية والأمنية وعلى المستثمر تمكينها من ذلك طوال فترة التعاقد أو الامتياز.
4- يحق للمستثمر التمتع بكافة الضمانات والحوافز المنصوص عليها في قوانين الاستثمار المنظمة للنشاط الاقتصادي وكذلك الحصول على التيسيرات التي

تمنحها الدولة لتشجيع الاستثمار المنظمة للنشاط الاقتصادي وكذلك الحصول على التيسيرات التي تمنحها الدولة لتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي، مثال ذلك الحصول على الإعفاءات الضريبية والجمركية وتخصيص الأراضي والضمانات ضد التأميم أو المصادرة أو الحجز التحفظي أو التدخل في سياسات الإدارة ما لم ينص على بنود معينة في التعاقد بهدف حماية المجتمع والاقتصاد القومي.

أطراف التعامل في مشروعات (B.O.T) في الهيئات الرياضية:

يشير محمد رفعت إلى انه يوجد هناك عديد من أطراف التعامل في عقد مشروع B.O.T سواء للحكومة المضيفة الراغبة في تنفيذ مشروعات عليها بهذا النظام أو للهيئة الرياضية، وشركة المشروع وأطراف أخرى وسوف نوضح دور كل طرف من هذه الأطراف فيما يلي :-

1- الحكومة المضيفة أو الهيئة الرياضية:

يوجد عدد من الأدوار المحددة التي يتعين أن تقوم بها الحكومة المضيفة أو الهيئة الرياضية التي عندها الرغبة في إقامة مشروع بنظام B.O.T، أهمها:

أ - إعداد الإطار القانوني الذي يعمل المشروع في نطاقه، ويتضمن هذا الإطار غالباً تشريعات متعلقة بالإعفاء الضريبي، وقوانين العمل، وتحويل الأرباح، والجمارك وحماية المستثمر الأجنبي.

ب- إعداد دراسة جدوى مبدئية توضح الجوانب المختلفة للمشروع بالنسبة للراغبين في القيام بتنفيذه، مع طرح المشروع للمناقصة وطلب تقديم عروض محددة للتنفيذ، ويتعين في هذه الحالة تحديد المعايير الأساسية التي سوف يتم وفقاً لها تقييم العروض المختلفة.

ج- إبرام اتفاقية امتياز مع شركة المشروع التي وقع الاختيار عليها مع تحديد كافة الحقوق والالتزامات لكل طرف في هذه الاتفاقية بوضوح

د- قد يقتضي الأمر إبرام اتفاقية مع شركة المشروع لشراء الخدمة التي تقدمها في الأوقات التي تحتاجها وتحددها لشركة المشروع مثل تحديد الأوقات على المنشأة الرياضية التي أقامها المستثمر بنظام ألبوت B.O.T لإقامة المباريات والتدريبات عليها.

2- شركة المشروع :

تعتبر شركة المشروع هي الوحيدة صاحبة الامتياز ويسبق إنشائها تكوين اتحاد مالي من مؤسسين من القطاع الخاص ويقوم هذا الاتحاد بإعداد دراسة

الجدوى للمشروع وتقديم عرض لتنفيذه وتكوين شركة المشروع حال أن يقع الاختيار على عرضه، وتحصيل حصة رأس المال من كل مؤسس ثم تتولى شركة المشروع القيام بعمليات الاقتراض وإبرام العقود مع الأطراف المعينة مثل شركة المقاولات، ومشغلي المشروع، وموردي المواد الأولية وغيرهم.

وهي تعتبر الجهة المسئولة عن سداد خدمة الدين أمام البنوك، وقد يشتمل الاتحاد المالي على بعض الأطراف الذين يرغبون في تسويق منتجاتهم من خلال المشروع المقترح فقد ينضم إليه شركة مقاولات دولية للبناء، ومورد للآلات والمعدات، وشركة للتشغيل والصيانة، وبنك إستثمارى أو تجاري لتقديم خدمة مالية، وبالطبع قد يتيح اشتراكهم في تأسيس المشروع وتسويق منتجاتهم، ومن المفيد أن يحتوي الاتحاد على مستثمر غير مورد لمنتجات أو خدمات للمشروع ويفضل أن يكون من المؤسسات الوطنية أو حتى الحكومة وذلك للعمل على الحد من اتجاه الأعضاء الموردين للمنتجات للمغالاة في أسعارها.

3- أطراف أخرى :

هناك أطراف أخرى متعددة يمكنها التعامل مع المشروع إما من الباطن أو بصفة مستقلة ومن أمثلة ذلك المخططون، والمهندسون، والمحامون وخبراء السوق، والاستشاريون الماليون، والمنسقون، وشركة التأمين وشركة المقاولات، وشركة التشغيل والصيانة، والبنوك، والشركات القانونية، وغيرها.

مراحل المشروعات المنفذة بنظام البناء - التشغيل - نقل الملكية B.O.T

1- مرحلة التعريف	project Identification
2- الإعداد الحكومي للمناقصة	Government preparation for Bidding
3- إعداد عطاءات من قبل الممولين	Sponsor's preparation of a Bid
4- الاختيار	Selection
5- تكوين شركة المشروع	project company Development
6- تنفيذ المشروع	project Implementation
7- تشغيل المشروع	Operating
8- تحويل الملكية	Transfer

1- مرحلة التعريف :

تتمثل الخطوة الأولى في إقامة أي مشروع في تحديد مدى الحاجة إليه وهذه الخطوة تقع على كاهل الحكومة المضيفة التي ترغب فى تطبيق هذا النظام على إحدى مشروعاتها الضرورية وعادة ما تبدأ هذه الخطوة بتقدير الطلب على خدمات المشروع.

2- الإعداد الحكومي للمناقصة :

تعلن الحكومة الراغبة بتنفيذ المشروع الخاص بها والمطبق بنظام B.O.T عن طريق مناقصة يتم الإعلان عنها وذلك حتى يتقدم المستثمرون المحتملون بعروض لتنفيذ المشروع ويفضل أن يتقدم عدد محدود من المستثمرين بعروض محددة وجادة حتى يسهل اختيار أحدها للقيام بالمشروع ويتعين أن يحتوي عرض المناقصة من قبل الحكومة على المعايير اللازم توافرها حتى يمكن لمستثمرما أن يفوز بالمشروع، وتتعلق هذه المعايير عادة بالوقت اللازم لتنفيذ المشروع، وتكلفة تقديم الخدمة للجمهور، وفترة الامتياز وغيرها ويمكن للحكومة أن تتحكم في عدد المتقدمين من خلال معايير القبول التي تعلنها حسب طبيعة المشروع، بالإضافة إلى اشتراط وضع تأمين للدخول لضمان الجدية.

3- إعداد عطاءات من قبل الممولين :

بناء على الإعلان عن مناقصة من قبل الحكومة المضيفة يجتمع عدد من المستثمرين ويكونون اتحاداً ماليا لإعداد عطاء ويوقع أعضاء الاتحاد أو اللجنة التي يختارونها على اتفاقية مبدئية يحددون فيها نسبة مساهمة كل منهم في رأس المال والدور الذي يقوم به كل عضو في المشروع، وغيرها كما يتولى الاتحاد مهمة إعداد دراسة جدوى المشروع للوقوف على الجوانب المختلفة له خاصة مستوى الربحية، ولكي يستخدمها فيما بعد في جلب أموال من مصادر مختلفة للتمويل وبناء على دراسة الجدوى التي تم إعدادها يتم تكلفة لجنة بتحديد مصادر التمويل وإعداد عطاء يتضمن كل جوانب المشروع.

4- الاختيار (إرسال العطاء) :

تعكف الحكومة بالاستعانة بالمستشارين في المجالات المختلفة على دراسة العطاءات التي تم تقديمها وتقييمها ويجب أن يكون هؤلاء المستشارين على دراسة كاملة ومتمرسين لنظام B.O.T حتى يجيدوا الاختيار وبعد تقييم ودراسة العطاءات المقدمة من قبل المستثمرين يتم بعد ذلك اختيار أفضلها من حيث التكلفة، ونوعية

التكنولوجيا المنقولة، ووافورات الصرف الأجنبي أو العمالة المستخدمة، وشروط التمويل وغيرها

5- تكوين شركة المشروع :

بعد موافقة الحكومة على إرساء العطاء على مستثمرا أو مجموعة من المستثمرين، يقوم الاتحاد المالي لهذه المجموعة بتكوين شركة المشروع ويتم توقيع اتفاقية بين الحكومة والشركة لتتولى التنفيذ، وبالطبع فإن هذه الاتفاقية تكون شاملة بحيث توضح جميع الحقوق والالتزامات الكافية لكافة الأطراف المعينة ولهذا فهي تحتاج إلى خبراء متخصصين حتى يمكن صياغتها بدقة وتتولى شركة المشروع تجميع مساهمات الأعضاء والقروض كما تقوم بعمل كل التعاقدات اللازمة لبدء تنفيذ المشروع.

6- تنفيذ المشروع :

يتم البدء في تنفيذ المشروع بعد الوصول إلى مرحلة الإغلاق المالي وهي المرحلة التي يتم فيها إنهاء كل الاتفاقات التمويلية، وتبدأ الأطراف المعنية في تقديم الأموال اللازمة للتنفيذ، وتنتهي مرحلة التنفيذ بإقامة المشروع وتجريبه وقبوله من جانب كل من شركة المشروع الحكومة المضيفة.

7- تشغيل المشروع :

تبدأ مرحلة التشغيل بعد إقامة المشروع، وقد تتولى شركة المشروع التشغيل بنفسها أو قد تتعاقد مع شركة مشغلة operator تتولى التشغيل والصيانة، وتستخدم الإيرادات المحصلة خلال فترة التشغيل في استرداد رأس المال المستثمر وتحقيق الأرباح المخططة، ومن حق الحكومة وكذلك الدائنين التأكد من أن عملية التشغيل والصيانة تتم وفقاً للمعايير المتفق عليها سلفاً

8- تحويل المشروع :

بعد أن تنتهي فترة الامتياز يتم تحويل ملكية المشروع للحكومة وقد ترى الحكومة أن تتعاقد من جديد مع الشركة نفسها لتستثمر في التشغيل مع تغيير نظام B.O.T إلى نظام التأجير التمويلي مثلاً أو تعهد بالتشغيل لطرف آخر من القطاع الخاص أو تتولى تشغيلها بنفسه

مشروع صالة البولنج والبلياردو بنادي الصيد المصري:

كان المشروع الأول الذي تم إنجازه وتنفيذه بالكامل ليس على مستوى المجتمع الرياضي فقط بل في مصر على مستوى القطاع الخاص حيث نجح مجلس إدارة نادي الصيد المصري إنشاء صالة للبولنج بنظام البناء – التشغيل – نقل

الملكية B.O.T حيث تم إسناد العطاء إلى شركة مصرية تولت إنشاء وبناء هذه الصالة وفقاً لنظام B.O.T وقد حقق النادي من إنشاء هذه الصالة العديد من المميزات :

أولا: أنه حصل على مشروع جاهز يستفيد أعضاء النادي منه ولم يكلف مجلس الإدارة شيئا.

ثانياً: اشترط العقد الذي تم إبرامه بين الشركة المستثمرة والنادي على أن يحصل النادي على مبلغ قدره 900 ألف جنيه قبل افتتاح المشروع، وأن يحصل على مبلغ قدره 500 ألف جنيه سنوياً ويزداد بنسبة 5% كل سنة.

ثالثاً: أن مدة العقد أو فترة الانتفاع بالمشروع عشر سنوات فقط وهذه المدة تعتبر ميزة في تاريخ عقود البناء – التشغيل – نقل الملكية B.O.T، حيث لم يتم إبرام عقد من قبل في عقود B.O.T تقل مدته عن عشرين عاماً في مصر إلا في هذا المشروع.

رابعاً: اشترط مجلس الإدارة في العقد أن تقتصر المنفعة من المشروع على أعضاء النادي فقط وأن يدفع العضو المستفيد من المشروع نصف السعر السائد في أي مكان آخر في القاهرة والجيزة.

خامساً: أن يلتزم المستثمر بانتهاء عملية البناء واشتراء الأدوات والأجهزة الخاصة بالصالة خلال عامين فقط وإذا زادت المدة عن عامين فهي محسوبة من مدة فترة العقد.

مفهوم وتعريف التسويق :

يعتبر التسويق المجال الحيوي والمثير والمتصل بالواقع والحياة اليومية، فهو يمثل أحد التحديات المعاصرة للأعمال والأنشطة الحكومية سواء على النطاق المحلي أو الدولي فلم يعد التسويق يقتصر على البيع والدعاية فقط بل أصبح نشاطا متكاملا يتسم بالتعقيد ويحتاج إلى أصول ومبادئ علمية لوضع الإستراتيجيات الفعالة واتخاذ القرارات المبنية على الرؤية الثاقبة والتحليلية للفرص التسويقية المتاحة، والقوى البيئية المؤثرة والموارد المتاحة وخاصة في هذه السنوات الأخيرة حيث أصبح التسويق عنصرا حاكما وأساسيا في نمو ونجاح مؤسسات الأعمال وفي ظل المنافسة الشديدة التي تتطلب الكفاءة والفعالية وتبني إستراتيجية تسويقية تنافسية والصمود أمام كافة المتحديات وتزايدت أهمية التسويق على النطاق المحلي والدولي وأصبح يمثل أحد عوامل التطور والتقدم على مستوى

الأعمال ومستوى الاقتصاد الوطني والـدولي فـالمتتبع لحركـة المنافسـة الدوليـة يجـد أن سر نجاح الشركات اليابانية والألمانية هو تبني أنظمة تسويقية متطورة مكنتها مـن الوصـول إلى ما هي عليه الآن من قدرات إنتاجية وتصديرية غزت العالم كله بمنتجاتها وفي ظل التغـيرات العالمية فإن معظم المؤسسات الدولية الصناعية منها والخدمية تتعامل في أداء أعمالهـا مـع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة تغيـير اتجاهاتهـا الحاليـة وتبنـي توجهـات عديـدة بشأن مجالات أعمالها، ومن أهم هـذه التحـولات العالميـة التـي تواجـه مؤسسـات الأعـمال اليوم تفرض ضغوطا عليها نحو التغيير والتطوير.

تتباين تعاريف التسويق بدرجة كبيرة حتى لا نكاد نجد تعريفا واحدا متفقا عليه بـين الباحثين والكتاب، ولذلك سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف لمختلـف الكتـاب الـدين تناولوا موضوع التسويق بالدراسة والبحث.

عرفت الجمعية الأمريكية (AMA) التسويق بأنه "العملية الخاصة بتخطـيط وتنفيـذ، وإيجاد، وتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبـادل والتـي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات".

يعرف Philip Kotter التسويق كما يلي "الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الـذي عـن طريقه تلبى وتشبع حاجات ورغبات الأفراد والجماعـات بوسـيلة إنتـاج وتبـادل المنتوجـات والأشياء الأخرى التي لها قيمة عند الغير" وأضاف كوتلر في تعريفه بعدا هاما للتسويق وهو البعد الاجتماعي وما اشتمل عليه من بيان هدف العملية التسـويقية وهـو إشـباع حاجـات الأفراد والجماعات من خلال خلق وتبادل المنتجات والقيم مع الآخرين غـير أنـه لم يتضـمن هذا التعريف الأبعاد الأساسية التي يتضمنها من الجوانب الاقتصـادية والقانونيـة والثقافيـة وكـذا علاقتـه بالوظـائف الأخـرى التـي تـتم في منشـآت الأعـمال كعمليـة الشراء والإنتـاج والوظيفة المالية وغيرها إضافة إلى عدم الإشارة للظـروف البيئيـة ذات التـأثير عـلى العمليـة التسويقية في وحدات الإنتاج.

يعرف Mc.Carthy التسويق بأنه : "العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن التطابق بين العـرض والطلـب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع".

أما Lendrevie، Laufer and Lindon فقد عرفوا التسويق بأنـه: مجموعـة الوسـائل المتاحة للمؤسسات من أجل خلق الحفاظ وتنمية أسواقها أو مستهلكيها أو زبائنها.

يعرف "Paul Mazur" التسويق بأنه: "تقديم مستوى أفضل للمعيشة يشير هذا التعريف إلى الدور الاجتماعي والاقتصادي للجهد التسويقي وذلك من خلال إثارة الشعور بحاجات جديدة ثم توجيه النظام الإنتاجي نحو إنتاج السلع والخدمات التي تشبع هذه الحاجات وترشيد استخدام هذه السلع والخدمات وصولا إلى مجتمع متكامل البناء من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

استراتيجية الإدارة التسويقية الدولية:

يؤكد "ph. Kotler" أن نجاح وبقاء نمو كينونة المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف (Adaptation) والتفاعل (Interaction) مع الظروف البيئية المحيطة بها أما فشل وتدهور المؤسسات فيعود بالدرجة الأولى إلى أنها لم تستطع التكيف مع بيئتها، وهذا ما يسمى ب "الاغتراب البيئي" ويقصد بالاغتراب البيئي عدم قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها، إما لعدم توافر البيئة الملائمة للإبداع والمشجعة على المخاطرة واستغلال الفرص وتحقيق الاستمرار والنمو، أو عدم قدرة الشركة ذاتها على تحقيق درجة ملائمة مع التكيف البيئي، ومن أهم الاغتراب البيئي ما يلي:

1- عدم القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة أو عدم استغلال الفرص.
2- عدم وجود خطط لتنمية المهارات المطلوبة لمواجهة حاجات ومتطلبات المستقبل.
3- عدم وجود خريطة مستقبلية للتصورات البديلة لموقف الشركة المستقبلة.
4- الجمود التقني المرتبط بأساليب وآليات الإنتاج والإدارة والتسويق.
5- التهاون وعدم الاكتراث.
6- الخوف من التغيير.

لهذا ولتحقيق التكييف البيئي المطلوب وتجنب حالة الاغتراب البيئي، لابد للشركة من تفكير إستراتيجي لمواجهة بيئتها المتغيرة ولا يمكن لها ذلك إلا بتبني نظام الإدارة بالإستراتيجيات، وبعبارة أخرى لابد لها من "إدارة إستراتيجية" تقوم بإدارة الشركة والتغيير في نفس الوقت ومن أجل مواجهة البيئة ومتغيراتها لابد من تخطيط إستراتيجي دولي وفق الخطوات التالية:

1- صياغة الإستراتيجية: وتتم من خلال دراسة وتحليل البيئة، تحديد رسالة (مهمة) وأهداف الشركة، ثم وضع البدائل الإستراتيجية على ضوء ذلك.
2- تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية: ويتم ذلك عن طريق وضع البرامج والإجراءات.

3- التقويم والرقابة: ويتم بمراقبة نشاطات الشركة ونتائج الأداء لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب.

وعلى ذلك تتباين المنشآت من حيث قدرتها على التعامل مع البيئة المحيطة بها، فهناك نوعين من المنشآت في هذا المجال:

1- المنشآت المتفاعلة مع البيئة: وهي التي تغير من سياستها وإستراتيجياتها ومن ثم قراراتها وفقا للتغير الحادث في البيئة، فهي لا تسعى إلى تغيير البيئة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها، ويرجع ذلك لضعف إمكانياتها.

2- المنشآت الفعالة: وهي لا تكتفي بمجرد التغير وفق تغير العناصر البيئية بل إنها تسعى إلى البيئة المحيطة بها وتهيأ بما يخدم تحقيق أهدافها، ومثال ذلك ما قامت به شركة " كوكا كولا "، في منتصف السبعينيات عند دخولها أسواق الهند، حيث ساعدت في نجاح أحد الأحزاب السياسية للوصول إلى السلطة من خلال تمويل برنامج الأحزاب في بناء المستشفيات والمدارس في بعض الأماكن النائية، وذلك مقابل نزع قرار من أعضاء الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها – كأول شركة أجنبية – داخل الهند، أي أن هذه الشركة لجأت إلى تغيير الهيكل السياسي للدولة وتهيئة أفراد المجتمع لتقبل ذلك الهيكل في مقابل الوصول لأهدافها وبالطبع يمكن تصور أن الإمكانيات المادية والخبرات السابقة للمنشآت الفعالة لابد أن تكون أكبر منها في المنشآت المتفاعلة.

مكونات البيئة المؤثرة على أنشطة الشركة الدولية :

بالرغم من الاختلاف في طريقة تصنيف العوامل البيئية التي قد تؤثر على أنشطة التسويق الدولي، فإننا نركز اهتمامنا فقط على أهم القوى البيئية المؤثرة على أنشطة الشركة الدولية بشكل عام والأنشطة التسويقية الدولية بشكل خاص.

1- البيئة الثقافية والاجتماعية: من بين العناصر الرئيسية للبنية الثقافية التي تؤثر على الشركة الدولية بصفة عامة والتسويق الدولي بصفة خاصة والتي لها أثر محسوس على القرارات والممارسات وهي:

أ - العناصر المادية الفيزيائية: وتتعلق بعناصر الطقس والمناخ وأثر المزيج التسويقي المختار في كل بلد وكذا الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي للمجموعة البشرية بحيث لا يمكن تجاهل هذه الفروق أن تكيف الشركات

بمنتجاتها من الملابس والأثاث والأحذية وغيرها، مع مقاييس مواطني السوق المراد غزوه.

ب- العناصر الديموغرافية تصف العناصر الديموغرافية للسكان في كل بلد بخصائص معينة، لها أثر على الأسواق والممارسات في كل بلد، أهم هذه الخصائص هي معدل النمو السكاني، حجم الأسرة ودور المرأة في المجتمع، مستوى التعليم، كل هذه الخصائص لها أثر على الشركات التي تبحث عن أسواق في بلد معين.

ج- العناصر السلوكية لقد تمت دراسات عديدة لمعرفة الفروقات بين الأقطار في هذه العناصر السلوكية والتي تتعلق بالتنظيم والإدارة والتسويق من حيث الانتماء إلى الجماعات ومركز الفرد الاجتماعي ونظرة الناس إلى ما الذي يدفعهم لذلك خاصة بعد إشباع الحاجات الأساسية، وكذا دور الاتصالات وهو جانب مهم في كل ثقافة، فلكل لغة خاصيتها ومرجعيتها ولذا تكتسب الشركة الدولية أهمية خاصة لمعرفتها لغة البلد التي تعمل فيها.

كل هذه العناصر من البيئة الثقافية والاجتماعية لها تأثير على الأعمال الدولية بصفة عامة والتسويق الدولي بصفة خاصة.

2- البيئة السياسية: وأهم العناصر البيئية السياسية من وجهة نظر الشركة هي:

أ - المناخ الفلسفي والوسائل السياسية مثل المساواة أمام القانون والعدالة

ب- حدة الشعور الوطني.

ج- مدى تدخل الدولة وتحكمها في تحديد الأسعار وتنظيم التصدير والاستيراد.

د - الاستقرار السياسي الذي يتلاءم مع السياسة الاقتصادية المؤدية إلى ازدهار النشاط الاقتصادي، وهذا ما تفضله الشركات الأجنبية.

3- البيئة القانونية: تخضع الشركات الدولية بدرجات متفاوتة إلى ثلاث مجموعات من القوانين:

أ - قوانين البلد الأم والذي هو بلد ومقر الشركة الأصلي الذي يتحكم في خروجها ويؤثر على نشاطها بقدر ما يستطيع.

ب- قوانين البلد المضيف وهي أكثر القوانين تأثيرا على عمليات ومنشآت الشركة في ذلك البلد ومعرفتها ضرورية لأنها تكاد تحكم كل نشاط الشركة الأجنبية فيه، فهو يؤثر أولا على أسلوب دخول السوق: بالتصدير له، بالترخيص أم بالاستثمار فيه؟.

ج- القانون الدولي الذي يسعى إلى تأسيس إطار قانوني ينظم التعامل بين الدول خاصة فيما يتعلق بالنشاط الاقتصادي وبروز فكرة " تدويل العقود" بين الشركات والدولة المضيفة.

4- البيئة الاقتصادية (التجارية والمالية):

إن الشركة التي تنوي العمل بالأسواق الدولية، عليها أن تدرس لأبعاد البيئية الاقتصادية بالأخص عناصر البيئة التجارية والمالية الدولية وتأثير القوة الاقتصادية للدولة الأم على نشاطاتها الدولية.

أ – البيئة التجارية الدولية: والتي تتفاعل فيها أطرف كثيرة منها :

- المعاهدات والاتفاقيات التجارية واتفاقيات الدفع التي تنظم قواعد تسوية المدفوعات التجارية وغيرها وفقا للأسس والأحكام المتفق عليها من الطرفين.
- التكتلات الاقتصادية التي تتخذ عدة أشكال مثل : مناطق التجارة الحرة، الاتحادات الجمركية والأسواق المشتركة والاندماج الاقتصادي الكامل
- الشركة المتعددة الجنسيات التي تملك حصة كبيرة في التجارة الدولية.
- (الإنكتاد) : مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية والغرض منه هو توفير فرص التعاون الدولي للعمل على حل مشكلات التجارة الدولية وخاصة تلك التي تواجه تجارة الدول النامية وهي في سبيل سعيها للتنمية الاقتصادية.
- الجات (GATT) "الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية وهي عبارة عن معاهدة دولية الهدف منها تنظيم عملية المبادلات التجارية بين الدول الموقّعة عليها.

ب- البيئة المالية والدولية: والتي تتفاعل فيها أطراف عديدة منها :

- المنظمات المالية الدولية: كالمنظمات التي تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة، وأهمها على الإطلاق "صندوق النقد الدولي" (FMI) ومؤسسات تعمل في تمويل التنمية والاستثمارات وأهمها على الإطلاق "البنك الدولي للإنشاء والتعمير" وله هيئات متفرعة من أهمها هيئة التمويل الدولية (IFC) ومؤسسة التنمية الدولية (IDA). ومؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار التي تهدف إلى زيادة دفق الاستثمارات المباشرة إلى الدول النامية وذلك بتقليل حجم المخاطر السياسية بالتأمين عليها، بالإضافة إلى ميثاق تسوية النزاعات الاستثمارية بين الدول وموطني الدول الأخرى والذي يعمل على تشجيع تدفق الاستثمارات بين الدول بتهيئة منبر للمصالحة والتحكيم بين الحكومات والمستثمرين الأجانب.

- أسواق المال العالمية: والتي تتم فيها عملية الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل وتلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دوراً مهماً في هاته الوساطة والأسواق المالية الدولية عموماً هي ثلاثة أنواع رئيسية هي: أسواق عملات وإيداعات أو أسواق قروض وسندات أو أسواق أسهم وليس من الضروري أن تكون أسواقاً منفصلة جغرافياً، حيث يمكن للوسيط أو العميل أن يتعامل في كل منها أو في حتى أكثر من واحد وهي كالتالي:
- أسواق النقد الأوربي: وهي مصدر مهم للسيولة والتمويل أمام الشركات الدولية.
- أسواق الصرف الأجنبي ويتركز التعامل فيها في ثلاث أسواق رئيسية هي : لندن، نيويورك، طوكيو، وأكبر هذه الأسواق هي سوق لندن الذي بلغ فيه حجم التداول العالمي ما يعادل 800 مليون دولار يومياً.
- أسواق القروض والسندات: حيث أن سوق السندات تمثل فيه السندات وسيلة تمويل تتبعها الشركات والحكومات ويتأثر سعرها بأسعار الفوائد أي أسواق القروض فتقوم المصارف العلمية أساسا بتقديم القروض للدول والمؤسسات والشركات كما تقوم بذلك أيضاً المؤسسات التحويلية والتنموية.
- أسواق الأسهم البورصات: وهي مجال تداول الشركات المسجل فيها وهي ميدان خصب للاستثمار، وفيها تحدد القيمة السوقية للشركات المسجلة وعن أهم الأسواق الرئيسية في العالم فهي بورصة نيويورك وبورصة ناسداك وبورصة أميكس
- اللاعبون الكبار: وهم الذين يحركون هذه الأموال عبر الحدود، كل لحظة وبهذه الأحجام، وهم الحكومات والشركات متعددة الجنسيات، المؤسسات المالية الدولية، ومن أهم البنوك العالمية وشركات السمسرة وإدارة المحافظ وصناديق الاستثمار وبنك التسويات الدولية، كما يلي:
- من حيث البنوك اليابانية، وهي من أكبر عشر مصارف في العالم مثل (فوجي، سانوا، بنك اليابان الصناعي...) ومن حيث الربحية فالبنوك الأمريكية هي التي تطغى على البنوك العالمية.
- شركات السمسرة وإدارة المحافظ وصناديق الاستثمارات أمثال "نوميورا " و"دايو اليابانية" و "مورجان" و "ميريل لينش" و "ولدمان تسلس الأمريكية"

وغيرهما، حيث تلعب الشركات دوراً مهماً في جميع أسواق المال العالمية.

- بنك التسويات الدولية (International Settlement S Bank) وتقتصر وظيفته على القيام بالعمليات المصرفية قصيرة الأجل والتنسيق بين البنوك المركزية ومناقشة أي تعديلات مقترحة على الإجراءات والممارسات على المستوى الدولي.

التسويق في المجال الرياضي :

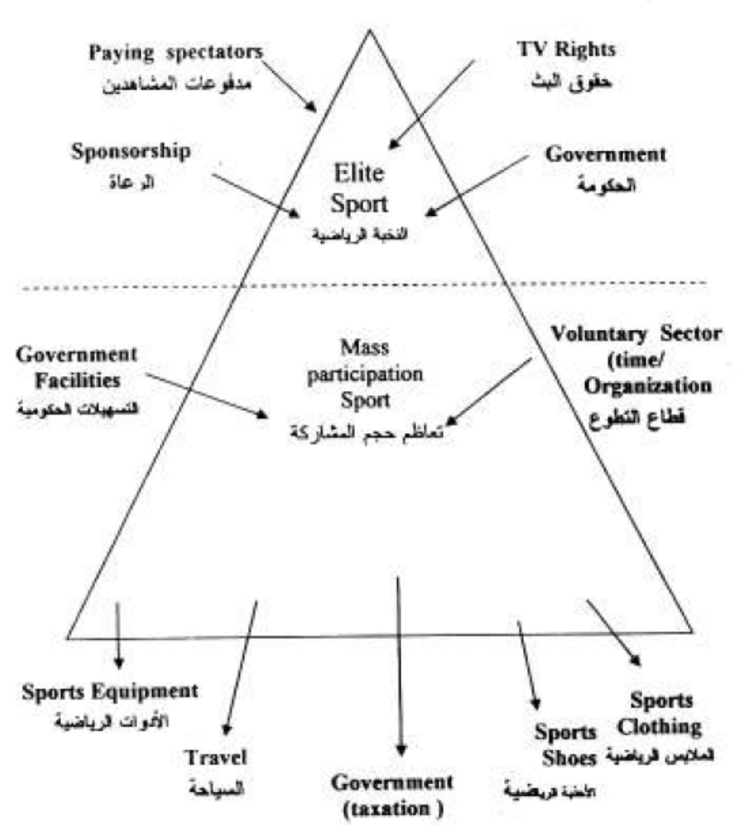
إن المجال الرياضي من المجالات الخدمية وان برامج تسويق الخدمات في المنظمات التي تهدف أو لا تهدف الي الربح والتسويق الدولي- الشركات القائمة بالتسويق عبر الحدود الوطنية- تعتبر من مجالات التسويق التي تستحق اهتماما خاصة.

يعتبر التسويق الرياضي أكثر وظائف المنظمات والمؤسسات الرياضية تعقيدا وأهمية لذلك مصطلح التسويق يعتبر من المصطلحات الشائعة على السنة الناس العامة والمتخصصين، بعض الناس يعرفون التسويق الرياضي فى ضوء تجاربهم وممارستهم الشخصية دون ان يكون لديهم إدراك كامل بالدور الذي يقوم به التسويق فى تنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة فعلى سبيل المثال تقوم بعض السلطات التنفيذية بوصف التسويق الرياضي على انه بيع للبضائع والخدمات لتحقيق ربح ما وهذا مفهوم قاصر فالتسويق الرياضي عملية تتعدى فى مفهومها مجرد بيع.

التسويق الرياضي Sports Marketing

عرف بيتس وستوتلار Pits and Stotlar التسويق الرياضي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأنشطة الخاصة بإنتاج وتسعير وترويج وتوزيع للمنتجات أو الخدمات الرياضية لإرضاء حاجات المستهلكين أو المشاركين لتحقيق أهداف الهيئة أو المنشأة.

السوق الرياضي The Sports Market



والشكل يوضح الطبيعة الهرمية لسوق الرياضة مع مجموعة صغيرة من اللاعبين في قمة الهرم، وفي هذه القمة تتدفق الأموال علي الرياضة من الرعاة وأموال المشاهدين وحقوق البث التلفزيوني والحكومة وتتعاظم حجم المشاركة في السوق الرياضية في قاعدة الهرم من خلال شركات الأحذية الرياضية والملابس، والضرائب والسياحة والسفر والأدوات الرياضية وقطاع التطوع والتسهيلات الحكومية والشكل يوضح أنه في الوقت الذي تساند فيه الحكومات الرياضة لتحقيق المشاركة الجماعية والتفوق الرياضي إلا أنها أيضا تفرض الضرائب علي الرياضة التي تحد من انطلاقها خاصة في مجال الأدوات والمنشآت الرياضية.

العاملون فى الإعلانات والعلاقات العامة ربما يعتبرون التسويق الرياضي هو بيع التذاكر الأكثر تميزا للعملاء أو ضمان التسلية والترويح فى الملاعب الرياضية

ولكن التسويق الرياضي هو أكثر مـن مجـرد مفهـوم العـاملين فى مجـال الإعـلان والعلاقـات العامة، وربما تنظر وكالات خدمات الأفراد التى تتولى شئون اللاعبين المحترفـين إلى التسـويق الرياضي على انـه عمليـة تنظـيم المباريـات بـين اللاعبـين المشـهورين أمثـال "انـدريا اجـاثى" و"شـتيفى جـراف" فى التـنس وغـيرهما هـذا لا يمثـل فقـط كـل مفهـوم التسـويق الريـاضي الحقيقي.

فى عام 1996 عرف "بيـتس" "وسـتوتلار" التسـويق الريـاضي عـلى انـه عمليـة تصـميم وتنفيذ أنشطة رباعية الاتجاه (المنتج، أو السعر أو الثمن، المكان، التوزيع) للمنـتج الريـاضي لاستيفاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهـداف الشراكـة، التسـويق وظيفـة معقـدة والتسويق الرياضي أكثر تعقيدا ويرجع السبب فى أن التسويق فى الرياضة يعتبر أكثر تعقيـدا من التسويق فى اى مجال آخر إلا أن الرياضة ذات الخصائص المعينة تجعل المنـتج الريـاضي فريدا من نوعه وهـذا يـدعوا إلى التسـاؤل التـالي : كيـف ان الرياضـة كمنـتج تختلـف عـن البضائع والاخدمات الأخرى فى التسويق؟

استطاع "مولين" و"هاردى" و"ستون" تلخيص الخصائص المنفردة للرياضة والتى تميزها فى مجال التسويق عن غيرها من المجالات فيما يلى:

1- الرياضة شـيىء غـير ملمـوس وتعتـبر شخصـية إلى حـد كبـير فـالخبرات والانطباعـات والتفسيرات حول الحدث الرياضي تختلف من شخص لآخر كما ان الناس يختلفـون فى ميولهم حول الألعاب والأنشطة الرياضية فالبعض يرى على سـبيل المثـال فى ملاكـمات محمد على كلاى "معجزة الملاكمة" وتايسون وغيرهم من محترفي هذه الرياضـة، يـرى فيها تشويقا وإثارة وتطبيق استراتيجيات رفيعة المسـتوى فى حـين يـرى الـبعض الاخـر وهم ليسوا بقليل أنهـا إهـدار لآدميـة الإنسـان وإثـارة لغريـزة العـدوان ونمـاذج غـير محمودة العواقب تقدم للشباب، ومن الصعب على من يقوم بالتسويق (المسـوق) أن يتنبا بانطباعات وتجارب وتفسيرات العملاء والمسـتلكين عـن الإحـداث الرياضـية فـما بالك والرياضـة تضـم عـددا ضـخما مـن الألعـاب وكـذلك التبـاين فى الاذواق والميـول والاتجاهات تجاه هذه الأنشطة المتعددة.

2- تضم الألعاب الرياضية قدرا كبيرا من التنوع لا يخلوا من التناقض فى بعض الأحيان وهناك ملابسات تصاحب الإحداث الرياضية منهـا الحـوادث التـى

تودي بحياة الرياضيين كما هو الحال فى سباقات السيارات وتسلق الجبال والتزلج وما يصاحب ذلك من تغيرات نفسية حادة وسريعة للجماهير واللاعبين إضافة إلى مشاكل الزحام وأحوال الطقس التى قد تكون غير مواتية للحدث الرياضي.. الخ، وهذه أمور معوقة لعميات التسويق وتنفرد بها الرياضة عن غيرها من المجالات، كما أن كل هذه العوامل وغيرها توضح مشكلة النتائج غير المتوقعة للحدث الرياضي وهذا بدوره يؤدى إلى ضعف إمكانية المسوق الرياضي فى التحكم فى الحدث الرياضي لكون هذه العوامل ذات اث واضح على المشاهدين.

3- الحدث الرياضي عرضة للاستهلاك أو للتهلكة او للاحتراق لكون الرياضة او الحدث الرياضي ما هو الا ما يريد المشاهدون أن يروه فى زمن ووقت محددين والكلام يعنى أن حيوية وضمان نجاح الحدث الرياضي تتوقف على مدى حيويته وتشويقه وتلبيته لحاجات الجماهير، فالمباراة المذاعة على الهواء تختلف تماما بالنسبة لجمهور المشاهدين عن مثيلاتها المسجلة والمعروف نتائجها مسبقا والفرق أو اللاعبون ذوو المستوى الرياضي المتدني لا يجذبون المشاهدين وكذلك المباريات واللقاءات التي يتوقع المشاهدون نتائجها سلفا لن تجذب الجماهير هذه أمور يمكن أن تؤدى إلى إغلاق شبابيك بيع التذاكر.

4-مشاكل الانتماء والتعصب الرياضي وشغب الملاعب، الانتماء الواعي والموضوعي مطلوب ومحبب ولكن التعصب الأعمى غير الموضوعي يمثل متغيرا ضارا وغير واع لكل المجال الرياضي ومنه التسويق الرياضي كما أن شغب الملاعب ظاهرة متنامية – للأسف – تمثل تحديا كبيرا للتسويق الرياضي والكل يلعم ان الجهات الرياضية المعنية قد تلجا فى بعض الأحيان إلى إقامة المباريات بدون جمهور وهذه طامة كبرى على المسوقين لهذه الإحداث الرياضية.

هذه الخصائص الأربع تعتبر نماذج لتفرد الرياضة فى إحداثها عن المجالات الأخرى وهى عوامل ذات تأثير كبير على صنع قرارات عملية التسويق وبيع المنتجات الرياضية وتتطلب متغيرات مختلفة فى إدارة وتسويق الرياضة كما تتطلب مزجا تسويقيا فريدا من نوعه بين التسويق ودراسة المجتمع المستهدف فى عمليات التسويق وتتطلب استطلاعات دقيقة للرأي العام، وتفهما كاملا للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمعات.

عناصر التسويق :

توجد أربعة عناصر أساسية فى عملية التسويق، يطلق عليها البعض عناصر "المزج التسويقي" هى (المنتج، السعر، المكان، الترويج)

1- المنتج : قد يكون بضاعة، أو خدمة، أو حدثا رياضيا، أو منتجا رياضيا او يرتبط بالرياضة بشكل أو أخر أو اى نوعية ترضى الجمهور ويحتاجها المستهلكون، لذا تقوم إدارة التسويق بدورها الواضح في سبيل الوصول إلى التصميم الجيد والمقبول للسلعة من الناحية التسويقية المتمثلة في

- النوع والمواصفات والخصائص والمميزات التي يطلبها السوق.
- الشكل والمظهر والذوق والموديل ومدى أهميته عند الشراء.
- تحديد عوامل الجودة لدى المستهلكين أي تلك العوامل التي بها يحكم المستهلكون على جودة السلعة ومدى أهمية هذه العوامل عند الشراء.
- تحديد الحجم والمقاس المناسب للسلعة أو العبوة.
- سهولة الاستخدام وسهولة التشغيل وسهولة الصيانة والإصلاح.
- تحديد الاسم التجاري للسلعة بحيث يلقى قبول المستهلك.

2- السعر أو الثمن : يعبر عن قيمة المنتج والتكاليف التي يلزم أن يقبلها المستهلك للحصول على المنتج ويحدد المستهلك مدى مناسبة السعر عن طريق موازنة المنافع المتوقعة من شراء المنتج وبالتالي التكاليف المتوقعة للمنتج.

تتضمن طرق التسعير الرئيسية : التسعير على أساس التكلفة والتسعير على أساس الطلب والتسعير على أساس المنافسة والتسعير على أساس المستهلك وهذه الطرق التي يوضحها الجدول التالي :

نواحي مقارنة طرق التسعير	التسعير على أساس التكلفة	التسعير على أساس الطلب	التسعير على أساس المنافسة	التسعير على أساس المستهلك
• أساس الطريقة	إضافة نسبة معينة أو هامش ربح محدد إلى التكلفة	تحديد السعر بناء على حجم المطلوب والمعروض من المنتج فى السوق	تحديد سعر يساوى أو أعلى من أو اقل من أسعار المنافسين	تحديد سعر يعكس قيمة المنتج من وجهة نظر المستهلك
• أهداف الطريقة	الوصول إلى اجمالى ربح معين	تعظيم الربح	المحافظة على الحالة الراهنة للمنظمة زيادة نصيب المنطمة من السوق	تعظيم الربح

نواحي مقارنة طرق التسعير	التسعير على أساس التكلفة	التسعير على أساس الطلب	التسعير على أساس المنافسة	التسعير على أساس المستهلك
• مزايا الطريقة	طريقة محددة وواضحة لتحديد السعر تضمن تحقيق الربح المستهدف	تمكن المنظمة من تحقيق أعلى عائد ممكن	اخذ ظروف السوق فى الاعتبار تهتم بالمركز التنافسي للمنتج فى السوق	تتسم بالواقعية واخذ قدرة العميل على الدفع فى الاعتبار
• عيوب الطريقة	قد يصعب تحديد التكاليف فى بعض الأحيان لا تأخذ فى الاعتبار قدرة المستهلك على الدفع	صعبة التطبيق تحتاج بيانات كثيرة عن عوامل لا تخضع لسيطرة المنظمة	قد لا تحقق الربح الذي تستهدفه المنظمة تسمح بحدوث معارك قطع الأسعار أسعار المنافسين محددة بدقة	صعبة الاستخدام قد تختلف قيمة منفعة المنتج الواحد من مستهلك لآخر

3- المكان: يقصد بالمكان الموقع او القنوات المتعددة التي من خلالها يستطيع المستهلك الحصول على المنتج.

4- الترويج: استخدام أساليب وخطط معينة لتوصيل الصور والرسائل عن المنتج إلى المستهلك بغرض تحفيزه لشراء المنتج.

هذه العناصر الأربعة تبرز الخصائص الفريدة للمنتج الرياضي وتقدم استراتيجيات السعر والترويج وتحديد قنوات الاتصال بالعميل لتسهيل بيع المنتج الرياضي، ولنجاح عملية التسويق يلزم التعامل مع هذه العناصر بطرق وأساليب مختلفة اعتمادا على ظروف وطبيعة المنتج والسوق وتتمثل القرارات الخاصة بالترويج في:

- تحديد سياسات الترويج المباشرة أو غير المباشرة.
- تحديد درجات وتحديات الترويج المستخدمة.
- تحديد البرامج التي تضمن تعاون الوسطاء وتنمية العلاقات معهم.
- تحديد قرارات النقل والترويج.

خطة التسويق الرياضي :

تتضمن الخطوات التالية :

1- الغرض من خطة التسويق الرياضي:

الخطوة الأولى هى توضيح الغرض من خطة التسويق الرياضي وربط الخطة بالمنظمة والقيم الجوهرية لها.

وقبل الحديث عن التسويق والترويج والبيع وخلافه يلزم أن يكون القائمون على تسويق الرياضة لديهم اتجاهات وتوجهات واضحة عن برامج التسويق الرياضي والترويج والمبيعات وكيف يقومون بإعمال كل ذلك.

وتأسيس سياق العمل يتطلب من مديري الرياضة فحص قيم المنظمة او المؤسسة التي يعملون فيها كما هى محددة وموضوعة من قبل المسئولين، ويلزم تعريف هذه القيم الجوهرية، كما يجب أن تكون مكتوبة بوضوح ومن الأهمية بمكان أن يشارك كل أو معظم أفراد المؤسسة فى كتابه القيم حتى يستطيع كل فرد أن يشارك من خلاله فى توضيح وإظهار هذه القيم الجوهرية.

ويقول خبراء التسويق أن التوحد الموجود فى تحديد القيم والإغراض والأهداف داخل المؤسسة يساعد على توحيد القلوب والرؤوس لأفراد المؤسسة كما أنها تعمل أيضا على توحيد الإشارات والأطر والمعايير والخطط التي سوف يحكوم على أنفسهم فى إطارها أن الاتفاق على القيم الجوهرية للمؤسسة سيؤدى إلى مضاعفة خطط التسويق الرياضي وإنجاحها.

هذا الناموس والمنسق الأخلاقي والتوحد فى تحديد الأهداف والأغراض والإجراءات كان الأساس الذي انجح الكثير من الوكالات الرياضية مثل جمعية كرة السلة العالمية (أمريكا) تعتبر من أفضل المؤسسات نجاحا فى عالم الرياضة فقد وضعت هدفها الأكبر ان تصبح كرة السلة الرياضية الأكثر شيوعا عن طريق توسيع نطاق العمل ورفع مستوى العلاقات والعمل على تحسين الشعبية والمهارات والخبرات والسمعة وجذب الممولين والمستثمرين وزيادة الإبداع للارتقاء إلى مستوى عالمي.

الشعار المرفوع "الالتزام للوصول إلى التفوق" فهم يقومون بالعمل كما يجب والجودة اسا والانتباه للتفاصيل مبدأ فى كل مرحلة من مراحل العمر فهم يكافحون فى كل الأوقات ليصلوا إلى المقدمة

ويعملون وفقا للقيم الجوهرية التالية :

- الابتكار والتجديد: تشجيع التفكير العلمي الابتكارى وخلق الفرص وعدم الالتفات لأولئك الذين يضعون العراقيل فى طريق العمل واستهداف أعلى مرتبة فى الأداء والتفوق فى جميع المنافسات.
- النزاهة: القيادة نحو أفضل المستويات كأعضاء متعاونين على مستوى الدولة والعالم كله والبداية من المجتمع المحلى لمساعدة الأفراد لتحقيق أفضل المستويات فى الحياة.
- فريق العمل: العمل معا بجد وبروح التعاون والصدق وبدون ادنى تخطى لحدود القيم أو الأهداف الخاصة والعامة.
- بيئة محل العمل: الإيمان بالفرص المتساوية وأهمية إتاحة فرص العمل وان لكل موظف دورا فعالا فى تحقيق المهمة، وتأييد كل موظف يجعل قراراته مرتبطة بالعمل وموازية لحجم خبراته ومستوى المسئولية التي يتحملها ومكافأة الموظفين على أساس من الاستحقاق والانجاز ينسب للجميع فليس هناك أدوارا أساسية وأخرى هامشية، جميع الأدوار والأعمال ذات قيمة قصوى.

2- تحليل المنتج الرياضي :

تبدأ هذه الخطوة بتحليل المنتج الرياضي وتحديد ما إذا كان المنتج بضاعة معينة أو لعبة أو حدثا رياضيا أو خدمة ويشير "بيتس" وفيلدينج" و"ميلز" إلى ثلاثة أبعاد تمثل المنتج الرياضي هي :

- البضائع : وتشمل الملابس الرياضية مثل الحذاء والشورت وبدلة التدريب وغير ذلك من الملابس المستخدمة فى الرياضة.
- الأدوات : مثل السيارات فى سباقات السيارات والحصان فى سباقات الخيل والدراجات فى سباقات الدراجات...الخ.
- الخدمات : وتشمل النشاطات أو البرامج التى تساعد على ممارسة الرياضة مثل توظيف المدربين وخبراء علم النفس الرياضي.
- علما بان الحدث الرياضة نفسه يمثل المنتج الجوهرى للرياضة والذي يظهر عادة فى شكل من إشكال التسلية او الترويج ومن أمثلتها البطولات العالمية والدورات الاولمبية وغيرها من اللقاءات الرياضية المختلفة.

ويقترح بروكس (1994) العناصر الستة الملموسة التالية فى انتاج المنافسات الرياضية :

1- نوع المنتج : وهو يمثل اللعبة مثل كرة القدم، وكرة السلة، والكرة الطائرة، والهوكى، والجمباز، والملاكمة... الخ

2- المشاركون الرياضيون : مبتدئين، منتخبات، محترفين.

3- المدربون : بمرتب ومتطوعين بوقت معين، ومحرفين طول الوقت.

4- البيئة : دورات، منافسات.

5- الفريق : مثل فرق الأندية المختلفة والمدن والولايات.

6- المنافسة : محلى، اقليمى، منافسات دولية، دورات اولمبية، بطولات عالم .. الخ.

ويشير بروكس 1994 إلى أن المنتج الرياضي له بعد غير ملموس يتولد بشكل داخلي ويتمثل فى الجانب الروحي للرياضة والذي يظهر فى شكل عواطف وخبرات مشتركة مثل :

- الخبرات الحالية للأفراد فى قضاء أوقات سعيدة تمثل أفضل واسعد أوقات شخصية.
- مشاعر الأفراد المثارة التي تظهر عند الفوز بمسابقة رياضية معينة
- إشباع الرضا للأفراد عندما يتغلبون على تحديات المشكلة من خلال المنافسين آو البيئة.
- مشاعر الاعتزاز والفخر لدى الأفراد والفريق عندما يتنافسون لإخراج أفضل قدراتهم.

فى إطار ما سبق فان الأمر يتطلب تقسيم وتقدير الخصائص الفردية للمنتج الأساسي (اللعبة الرياضية أو الحدث الرياضي) قبل القيام بتطوير خطة التسويق الفعالة والملائمة.

3- التركيز على المناخ المستقبلي للسوق:

تتضمن هذه الخطوة التحليل والتنبؤ بالمناخ المستقبلي للسوق حيث يتطلب المناخ تقويم العوامل الداخلية والخارجية لدمج وتوجيه الجهود التسويقية.

المناخ الداخلي يتضمن اللاعبين والملاك وإدارة الفريق والعاملين والمعلنين والمشاهدين والضامنين والأوساط الرياضية والضامنين سواء كانوا ممولين او معلنين ولذلك فقد سعت M L B إلى استخدام استراتيجية تسويقية جديدة لترقية

ونشر اللعبة، فمن المهم امتلاك مناخ تسويقي لإنتاج المناخ القدم ويتضمن ذلك على سبيل المثال :

فريق "باليبال" الرئيسي فى رياضة البيسبول وهى الرياضة الشعبية الأولى فى أمريكا فى عام 1994 كان فريق البيسبول الرئيسي فى أفضل حالاته على الإطلاق حيث كان يجاهد لابعوه لكسر الأرقام القديمة وكذلك كان الفريق يسعى دائما للمقدمة فجأة ظهرت بعض الانقسامات وبعض المشكلات انعكست على الجماهير وأبرزتها الصحف، نشا نزاع بين المالكين واللاعبين بخصوص الرواتب فاضرب اللاعبون وكان هذا الإضراب الاطل فى تاريخ المحترفين الأمريكيين حيث بدا فى 11 أغسطس عام 1992 حتى بداية عام 1995 نتج عن ذلك عدم مشاركة الفريق فى البطولة الأمريكية وكذلك بطولة العالم وحتى عام 1995 لم يتم التوصل إلى فض النزاع بين اللاعبين والملاك وقد سحبت M L B مشاركتها فى البيسبول وهكذا أصبح التسويق التلفزيوني محدودا للغاية وفى عام 1995 أجبرت المحاكم الفريق على ان يبدأ عملياته فى مايو 1995 لعدم انتهاء الأزمة بين اللاعبين والملاك وفى خريف عام 1996 وقع كل من الملاك وجمعية اللاعبين اتفاقية جماعية جديدة.

ورغم بنود الاتفاقية لم تحل المشكلات وخاصة التى واجهت من قبل M L B الا انها تمثل بدايات سوف تساعد على استقرار الفريق عام 2000م

من ناحية التسويق فقد واجهت M L B كوارث متتالية، الجمهور يرى من وجهة نظره اللاعبين والملاك يغلب عليهم النظرة المادية وإنهم انانيون وغير مهتمين باللعبة والجمهور ونتج أيضا عن هذه الحالة نتائج سلبية ناتجة عن النظرة المادية لكل شخص من إطراف النزاع بشكل مباشر لقد اثر ذلك تأثيرا مباشرا فى الصناعة المرتبطة بهذه المرتبطة وقد تم إهدار الكثير فى هذه العملية من ما كل ومشرب وأعمال سكنية ومساندات وعمليات أخرى تقوم بها مؤسسات مرتبطة باللعبة هذا بالإضافة للخسائر التى تصيب العاملين والأوساط الرياضية والضامنين سواء كانوا ممولين او معلنين ولذلك فقد سعت M L B إلى استخدام استراتيجية تسويقية جديدة لترقية ونشر اللعبة فمن المهم امتلاك مناخ تسويقى لإنتاج المناخ القادم

ويتضمن ذلك على سبيل المثال :

- مدى تأثير الإعلام على البيسبول فى الماضي وتأثيره على البيسبول فى المستقبل

- ما الإجراءات التى اتخذتها الحكومة الفيدرالية فى الماضي والتي ستأخذها فى المستقبل فى صناعة البيسبول.
- ما نوع الإجراءات المستقبلية والعلاقات التكوينية بين المعلنين والرعاة من ناحية وبين الملاك فى الماضي.
- ما المنافع العائدة على كل فريق وكيف تتغير العلاقات بين المعلنين والرعاة من ناحية وبين الملاك واللعبة من ناحية أخرى فى المستقبل.

إن التنبؤ الناجح بالمناخ المستقبلي يتطلب إعادة اختيار مهمة المؤسسة وتقويم نواحة القوة والضعف التي تواجه المؤسسة او الحدث الرياضى هذه العملية التحليلية تسمى (SWAT).

تحليلات (SWAT) عادة ما تكون نتيجة لتطوير الحالة الحالية إلى حالة جيدة بما يؤثر على خطة التسويق وكمثال تطبيقى من مناخ السوق التجارية MLB ما بين عامى 1990 إلى 1995 فى مشكلة البيسبول تظهر المعلومات والمتغيرات التالية:

- مشكلات رواتب اللاعبين ومبيعات اللاعبين.
- جهود المحكمة الفيدرالية لفضل المنازعات بين اللاعبين والملاك.
- انخفاض المشاهدين للتليفزيون، وانخفاض مبيعات التذاكر.
- حجم معرفة الجمهور للعبة.

بناء على هذه المتغيرات فان تحليلات (SWAT) فيما يتعلق بالمناخ التسويقى المستقبلى لـ M LB تتضمن نقاط القوة والضعف والتى تتناول النقاط التالية:

- التاريخ، الفرق (التسلية، الترويح) وتأسيس أسواق المشاهدة ونواحي القوة
- البطء الشديد فى تطوير اللاعبة قلة المشاهدة التليفزيونية وفقدان المعلنين وضعف نظام المراهنات ونواحي الضعف.
- التأثير على ترتيب النجوم من اللاعبين وعمل مسابقات داخل الفريق للتحفيز للمنافسات وإمتاع المشاهدين وملاعب جديدة.
- التعديلات على شعبية المحترفين فى كرة السلة وكرة القدم، وقلة الإمتاع فى البيسبول.
- مدى تأثير إقامة أيام مفتوحة مدعمة بالإعلام لنشر اللاعبة بين الشباب من الجنسين والمجموعات الإقليمية العرقية.

من خلال التحليلات التسويقية الماضية والحالية والمستقبلية تحتاج M LB إلى إعادة فحص الحالة الحالية لها وإدراك مهمة جديدة.

واقعة البيسبول وضعت المديرين فى MLB أمام تحديات إنشاء استراتيجية تسويقية جديدة للموسم الجديد وما بعده وكان عليهم من خلال تحليلات المناخ التسويقي الحالي فى الـ MLB عام 1195 والذي يتضمن مشكلات تدهور المجهودات التشويقية وتأثرها بوجهات نظر المشاهدين السلبية والنزاع بين اللاعبين والملاك والاتجاهات السلبية للمعلنين والإعلام وتهديدات التدخل فى الحكومة الفيدرالية فى كل ذلك كان لزاما على المديرين تحديد من اين تتم البداية.

4- وضع المنتج الرياضي :

هذه الخطوة تركز على وضع المنتج الرياضي فالمقصود بالوضع هو الإجراءات التي من شانها التأثير على عقلية المستهلك وجذبه للمنتج، وأهداف "الوضع" هى تفريق المنتج الرياضي عن غيره من المنتجات المنافسة عن طريق خلق صورة متميزة للإنتاج.

يمكن التوصل إلى هذه الصورة المتميزة عن طريق الشعارات والرموز والرسائل مثل الإعلانات فى التليفزيون والراديو وإعلانات الخدمة العامة والبيانات المجمعة والمقالات الإخبارية والمقالات الخاصة وتعتبر الإعلانات التليفزيونية احد الروافد الجيدة لجذب المشاهدين.

عموما تحدث "جريوتجان" و"وايت" عن عناصر الاتصال الفعالة وحدها فى:

1- استخدام وسائل اتصال مفتوحة وصادقة مع الجمهور.
2- التأكد من أن الصور والرسائل ذات مسئولية اجتماعية
3- العمل الجماعي مع الجمهور وتلبية احتياجاته
4- تأسيس علاقات ذات اتصال جيد مع الجمهور

فى هذا الشأن تعرض قصة نادى "واشنطن بوتز" من خلال الإجراءات التى قام بها عندما شعر عام 1995-1996م ان اسم الفريق قد اخذ صورة سلبية لدى الجماهير نتيجة إهمال الندى لكرة السلة وبذلك كان مجتمع واشنطن فى هذه الفترة يعانى من حوادث إطلاق النار فى الشوارع بشكل غير مسبوق.

لجا النادي لإعادة بناء اسم فريق كرة السلة إلى الخطوات التالية:

1- من خلال مسابقة ترويجية دعا النادي الجمهور إلى المشاركة فى اقتراح اسم جديد للفريق وكنية جديدة وشعار جديد على ان تكون الاقتراحات مرتبطة بشكل ايجابي بمسئولية اجتماعية تجاه أحداث إطلاق النار فى الشوارع كظاهرة سلبية يرغب المجتمع فى التخلص منها.

2- تم التركيز على أن تكون المسابقة مثالا ونموذجا منظما للعمل الجماعي مع الجمهور، مع استجابة كاملة لاهتمامات الجمهور.
3- اقتضت المصلحة العامة رصد بعض الجوائز للمتسابقين
4- توليد ربط جيد وشهرة عالية وتأسيس عقادئى جيد مع الجمهور.

إضافة إلى ذلك تم تنظيم حملة ضد العنف مع ربط ذلك بمسابقة كنية النادي (العلامة المميزة للنادي) الجديدة لفريق كرة السلة هذه الحملة قامت بتوصيل رسالة واضحة مؤداها ان المؤسسة (نادي واشنطن بوتز) تريد مساعدة المجتمع فى حل مشكلة اجتماعية هامة (العنف) وهى فى ذلك تقدم المثل الجيد لخدمة المجتمع وبالمناسبة نتج عن المسابقة اسم جديد لفريق كرة السلة هو "شجرة واشنطن".

من الأهمية بمكان ان يكون العرض التسويقي ذات مسئولية اجتماعية للمنتج الرياضي وهذه هي الطريقة المثلى لوضع المنتج الرياضي فى السوق هذا ويوجد نوعان من الأسواق فى الرياضة هما :

أولا: الأسواق الأساسية وتتضمن:

1- المشاركين: وتتضمن الرياضيين والمدربين وموظفي اللعبة.
2- المشاهدين: وتتضمن المشاهدين فى الملاعب والمشاهدين للتلفزيون ومستمعي الراديو وقارئي الصحف والمجلات.
3- المتطوعين: وتتضمن مضيفين اجتماعيين فى الأحداث الرياضية وخبراء الإحصاء ومديرين للفرق الرياضية.

ثانيا: السوق الثانوية وتتضمن:

1- المعلنين: يستخدمون أساليب رياضية لتوصيل المنتجات إلى اكبر قدر من المشاهدين مثل (لوحات الإستاد، إعلانات التليفزيون والراديو)
2- الرعاة: استخدام الرياضة لتوصيل صورة متميزة عن المنتج لأكبر عدد ممكن من المشاهدين.
3- المنتجون المرخصين للرياضة: يستخدمون الشخصيات الرياضية والاحتفالات.

والرموز المميزة والأشكال والعلامات التجارية كنوع رفيع المستوى من الشهرة لتوصيل المنتج إلى المستهلك.

5- عائدات اللاعبين ومعرفة وتحليل أهداف المستهلكين:

فى هذه الخطوة يقوم المسوق وتحديد أهداف المستهلكين والجو المحيط بعميلة انتقال اللاعبين وهذا يتطلب معرفة الخصائص العامة للمستهلك حتى يمكن بيع المنتج الرياضي ولإجراء مسح للسوق يلزم إجراء بحوث تسويقية تتطرق إلى الجيموجرافيا وسيكولوجية العميل وكذلك تحديد الافضليات والسوق الشرائي ووسائل الإعلام المناسبة.

من خلال المعلومات التى يمكن جمعها عن طريق البحث التسويقي يستطيع المسوق ان يقوم بتقسيم المستلكين إلى مجموعات حسب مواصفات ومعايير محددة، وتسمى هذه العملية "تقسيم السوق" حيث تم التصنيف فى ضوء أهداف الجماهير، وبالنسبة لصناعة المعدات الرياضية فمن الممكن تحديد هدف الجمهور او المستهلك فى ضوء المراحل السنية والجنس.

6- تعليب المنتج الرياضي:

هذه الخطوة تتضمن تعليب المنتج الرياضي وهى خطوة يجب ان تحظى بإصرار المنتج على جعل منتجه هو الأفضل فى خصائصه وذلك لتشجيع الجمهور على الإقبال عليه ونظرا لاختلاف أذواق المستلكين فمن المهم تقديم المنتج بطر مختلفة.

وعملية التعليب تستلزم إيضاح المنافع والفوائد من المنتج مثل تحديد صفات القوة والاحتمال وراحة الاستخدام وأمان الفوز عند تعليب المضارب المعدنية للتنس كما ان مضارب التنس ذات الحجم الكبير تعلب فى شكل أفضل فالتعليب والتغليف الجيد ربما يكون احد عوامل البيع الجوهرية هذا ويفضل ان تقوم المؤسسة بإحداث اتصال بطرق مختلفة مع المنتج يتم خلالها إعطاء معلومات عن المنتج قبل البيع ان عمليات تعليب المنتج تستحق المساندة المالية من الشركات فهى إحدى المظاهر الهامة المدعمة للخطة التسويقية.

7- تسعير المنتج الرياضي:

تتضمن هذه الخطوة تحديد سعر المنتج الرياضي ويسعر المنتج الرياضي فى البداية عن طريق تخصيص سعر للقيمة الإنتاجية للمنتج.

السعر هو العنصر المرئي للمنتج ويتميز بالمرونة بسبب ما يمكن ان يدخل عليه من تخفيضات وخصومات وكوبونات ان عملية تطوير استراتيجية السعر

هامة لأنها تعبر عن مدى نجاح الخطة التسويقية وهنا يلزم مراعاة وملاحظة العوامل الأربعة التالية فى تطوير استراتيجية السعر :

1- المستهلك: يتأثر المستهلك بالديموجرافيا والعوامل النفسية (السيكولوجيا) والتصرفات الشرائية والتفصيلات الإعلامية.
2- المنافس: تحليل إدراك المستهلك لقيمة المنتج بالمقارنة مع جميع المنتجات المنافسة من خلال تحليل أسعار المنتجات التنافسية ومقارنتها بسعر المنتج المراد تسويقه.
3- الشركة: تحليل التكاليف مع التركيز على عملية الإنتاج (المواد، المعدات، والمرتبات، والإيجار) ويلزم تحديد سعر ادنى لحصر التكاليف.
4- المناخ، تقليل العوامل الخارجية: مثل القوانين المرتبطة بسعر المنتج وتعليمات الحكومة والموقف الاقتصادي والموقف السياسي

ومن الطبيعي أن يتبدل المال بالمنتجات وفى التسويق الرياضي تكون التجارة هى الممارسة الشائعة والتي لا تتضمن النقود فتكرار العرض أمر هام عن طريق المؤسسات الرياضية أو الأحداث الرياضية والذي قد يتم عن طريق لوحات الإعلانات عن البضائع والخدمات (مثل المسوقين لمباراة تنس والذي قد يؤدى إلى القيام ببعض التجارة مع الرعاة للانضمام لشراء تذكرة كرة التنس) وإعلان الملعب عن الأطعمة والمشروبات عند خيام الاستضافة وإعلان لوحة النتائج عن استخدام العربات لنقل اللاعبين والموظفين.

تحديد قيمة المنتج لا يتم فى ضوء السعر فقط أو التكلفة فقط ولكن تتأثر القيمة باتجاهات ومواقف وافضليات ومعتقدات وإمكانات المستهلكين وقيمة المنتج تتغير من مستهلك لأخر واستراتيجية التغير وتحديد قيمة المنتج يجب ان تكون واضحة للمستهلكين مثلا امتيازات الرياضة تضع بعض الأسعار المختلفة لحاملي التذاكر الموسمية.

فهناك مستهلكي التذاكر العائلية ومستهلكي التذاكر الفردية ومستهلكي التذاكر وقت كساد الموسم والمستهلكين وقت ذروة الموسم ويتجه المستهلكون لتسوية السعر مع القيمة ولذلك فان الامتياز الجديد للألعاب سيكون أفضل بالنسبة لسعر التذاكر بالمقارنة بالمنتجات المنافسة (بعض الأحداث الرياضية الأخرى والأفلام والمسرح وأمثلة أخرى عديدة) بدلا من إعطاء سعر منخفض يجعل المستهلكين يقومون بتسوية السعر المنخفض بالمنتج او القيمة الرديئة.

إن تسعير الرياضة شيء معقد وحرج بالنسبة لنجاح الخطة التسويقية وتشير التحليلات الأخيرة فى هذا الشأن إلى أن المسوقين لابد ان يدركوا كيف يتم تحديد قيمة المنتج بالنسبة للمستهلكين مقارنة مع جميع أسعار المنتجات المنافسة الأخرى هنا فقط يمكن تحديد السعر المناسب.

8- ترويج المنتج الرياض:

هذه الخطوة تركز على كيفية ترويج المنتج الرياضي ويتم ذلك عن طريق صورة المنتج لتحقيق جذب للجماهير المستهدفة وهناك عناصر هامة خاصة باستراتيجية الترويج وهى:

1- الإعلان : رسالة من المنتج إلى المستهلك (فى اتجاه واحد) وتتم فى الصحف والمجلات والتليفزيون والراديو والبريد السريع ولوحات النتائج والبوسترات والإعلانات الخارجية وجميعها مدفوعة الأجر.
2- الترويج الدعائى : عن طريق وسائل اتصال غير مدفوعة الاجر عن المنتج الرياضي مثل خدمات الإعلانات العامة بالتليفزيون والراديو.
3- الترويج : وهى التى تشجع المستهلكين عن طريق سعر المنتج الرياضي باستخدام أساليب مختلفة مثل منح إعفاءات معينة أو إجراءات أخرى مثل : إعفاءات الطرق، وكوبونات عينات مجانية، وإعانات نقدية، ورهانات.
4- العلاقات العامة : تدخل ضمن نطاق الخطة القومية للمؤسسة الرياضية وهى خطة تستهدف توصيل صور ايجابية للجمهور عن المنتج، وتعتمد هذه الخطة على التطبيقات المجتمعية وأنشطة العلاقات العامة الإعلانية والبرامج.
5- العلاقات الاجتماعية : نشاطات وبرامج معدة بواسطة المؤسسة الرياضية لتدعيم علاقة المؤسسة بالجمهور وتلبية الاحتياجات العامة وتأسيس علاقة ذات ثقة جيدة مع الناس ومن أمثلة هذه الأنشطة إنشاء عيادات رياضية لرياضات الشباب ومنح فرص رياضية والمساهمة فى جمع مخلفات الطعام فى سلال خاصة وخدمة الناس تحت شعار الرياضة لمساعدة الناس فى المجتمع.
6- العلاقات الإعلامية : إنشاء أعمال مشتركة وإعلانات ايجابية مع أفراد فى وسائل الإعلام لتحقيق تعريف إعلامي للمنتج الرياضي ويتضمن ذلك إقامة علاقات مع ممثلي الأوساط الإعلامية.

7- البيع الشخصي : علاقات داخلية مباشرة مع الأفراد والجماعات والمؤسسات لإقناعهم بشراء المنتج.

إن الاستخدام الناجح لهذه العوامل سابقة الذكر يؤدى إلى ترقية وتنشيط الترويج وهذا يتطلب تثبيت بعض الأهداف الواضحة كما أن استخدام المزج بين عناصر الترويج المتاحة سيؤدى إلى استراتيجية جيدة تحقق أهداف المؤسسة بنجاح.

9- عملية وضع (تحديد مكان) المنتج الرياضي:

تتضمن هذه الخطوة تحليل مكان أو موقع المنتج الرياضي (الإستاد، القاعة، الصالة، الملعب) لكون موقع المنتج الرياضي يمثل النقطة الأساسية والأصلية لتوزيع الإنتاج (مبيعات التذاكر فى الإستاد، حجز المبيعات من خلال خطوط تليفونية) وكذلك يتضمن الأمر الموقع الجغرافي للأسواق المستهدفة (عالمية، وطنية، إقليمية، دولية، جمعيات، مدن) وأيضا أماكن ومواقع المصانع ذات العلاقة بموقع الرياضة والتى يمكن ان تؤثر على خطة التسويق إما ايجابيا أو سلبا.

ولضمان النجاح بالنسبة للخطة التسويقية فان الأمر يتطلب وجود وضوح تام فى التسهيلات مثل علامات إرشادية واضحة للطرق السريعة وأماكن تجمع السيارات والجراجات وطرق المشاة.. الخ.

ويلزم وجود منظر وشكل جذاب وتجميل ودهان الأماكن والمواقع حتى تتوفر بيئة انتعاشية وتسهيلات جيدة (امتيازات سهلة وسريعة، حمامات نظيفة، شروط التدخين من عدمه، خلو البيئة من التلوث والروائح الكريهة) وكذلك توفير الحماية الأمنية المناسبة، وكذلك توفير عوامل الأمن والسلامة (سلامة عامة، امن شخصي جيد وجذاب)

توجد طرق عديدة لتوزيع المنتج الرياضي على المستهلك وأفضل هذه الطرق توزيع المنتج الرياضي فى نفس مكان الحدث الرياضي فى الإستادات والصالات ويمكن توزيعه فى هذه المواقع من خلال رسائل مطبوعة (الجرائد-المجلات)

ورغم كون هذا التسويق المباشر يعتبر مفيدا جدا فان استهداف إعداد اكبر من المستهلكين بشكل وطني أو عالمي يتطلب استخدام وسائل الإعلام الالكترونية (التليفزيونية، الراديو، خطوط التليفونات الساخنة، الشبكة العنكبوتية العالمية- الدفع مقابل كل عرض) ان عملية توزيع التذاكر تعتبر من العوامل الحرجة فى تسويق

الرياضة فالهدف من نظام توزيع التذاكر هو جعل مشتريات المستهلك سهلة وسريعة ومناسبة.

هذا وتوجد مداخل عديدة للبيع يستخدم بعضها وكالات الرياضة التى تتضمن شركات خاصة مثل "تيكت ماستر" فى أمريكا ومن الممكن استخدام أماكن عديدة لبيع التذاكر مثل المنتزهات وأماكن التسويق والمحلات وأماكن تجمع الشاحنات، كما يمكن استخدام شبكة تليفونات لحجز التذاكر من الإستاد الذي سيقام عليه الحدث الرياضي.

استراتيجيات تحديد مركز المنتج فى السوق :

هناك العديد من الاستراتيجيات التى يمكن للقائمين على النشاط التسويقي بالشركة إتباعها وتطبيقها اذ يمكن استخدام خصائص المنتج أو المنافع التى يقدرها المنتج أو مناسبة لاستخدامه او نوعية المستخدم كأساس لتحديد هذا المركز كما يمكن تحديد هذا المركز من خلال المقارنة لخصائص المنتج بخصائص المنتجات التنافسية.

ولتحديد واختيار استراتيجية تحديد مركز المنتج فى السوق لابد للقائمين على نشاط التسويق بالشركة تنفيذ المراحل الثلاثة التالية :

1- الوقوف على المزايا التنافسية المحتملة للمنتج.

عادة ما يختار المستهلك السلع والخدمات التى توفر له على قيمة من وجهة نظره وبالتالي فان العنصر الرئيسي يكمن فى كسب والحفاظ على المستهلكين وذلك من خلال الفهم لحاجاتهم وسلوكهم الشرائي بمستوى أفضل من مستويات الفهم للمنافسين حتى تتمكن الشركة من رفع قيمة منتجاتها فى نظر المستهلك، والى المستوى الذي تستطيع فيه الشركة تحديد مركزها باعتبارها تقدم أفضل قيمة بالسوق سواء من خلال تقديم أسعار اقل من أسعار المنتجات المنافسة او جودة أعلى من جودة هذه المنتجات بما يمكنها من تحقيق الميزة تنافسية لها ولمنتجاتها.

وقطعا ليست كل الشركات لديها القدرة على تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية لها بالسوق، اذ عادة ما تجد الكثير من الشركات ان مزايا منتجاتها يتم تقليدها بسرعة بواسطة المنافسين مما يقلل من أهميتها فى التميز عن الغير.

وعليه يجب على هذه الشركات أن تستمر فى تحديد المزايا التى يمكنها ان تحققها وتقدمها واحدة تلو الأخرى لكى تضمن التفوق على المنافسين باستمرار.

- طرق تميز المنتجات :

أ - تنويع المنتج : يمكن للشركة أن تعمل على تنويع خصائص منتجها وبالذات مكوناته المادية أو الطبيعية اذ يمكن لها أن تعيد تصميمه ولتحقيق هذا التنوع يمكن لها أيضا تمييز منتجها على أساس الوظائف التى يؤديها أو مدى كونه معمرا.

ب- تنويع الخدمة المصاحبة للمنتج : إلى جانب التنويع المادي للمنتج يمكن للشركات ان يتميز المنتج عن طريق الخدمات التى تقدمها معه المنتج اذ حققت بعض الشركات ميزة تنافسية من خلال تقديمها لخدمات سريعة ودقيقة ومستمرة للعملاء سواء كانت هذه الخدمات تتعلق بكيفية استعمال المنتج او التدريب على استعماله أو الصيانة له أو تقديم الاستشارة.

جـ- التميز عن طريق الأفراد : استطاعت العديد من الشركات تحقيق مراكز تنافسية قوية لمنتجاتها من خلال التعيين والتدريب الجيد لعناصرها البشرية والذي أدى إلى وجود صورة جيدة عن المنتج فى ذهن المشترى وهذا يتطلب ضرورة اختيار وتدريب الأفراد الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء وخاصة رجال البيع ومهندسي الصيانة والأمثلة كثيرة بالنسبة للشركات التى تسوق أجهزة الحاسبات الآلية والتليفون المحمول وخدمات السفر والسياحة.

د- بناء صورة ذهنية للمؤسسة ومنتجاتها : حتى لو كانت المنتجات متماثلة فان المستهلك يدرك إنها مختلفة استنادا إلى الصورة الذهنية لديه عن الشركة او الماركة الخاصة بها وعلى ذلك فان على الشركات ان تعمل دائما على بناء صورة ذهنية تميزها عن منافسيها ولكن ينبغى على الشركات أن تعلم أن بناء هذه الصورة يتطلب مجهود علمي منظم فلا تستطيع مجموعة إعلانات مثلا أن تبنى هذه الصورة المرغوبة وإنما يجب ان تكون المؤسسة قادرة على تحقيق ما تعرضه فى إعلاناتها.

وتعتبر الرموز احد وسائل التميز المستخدمة لذا يجب أن يتم توصيل الرموز بالشكل الذي يعلم المستهلك بشخصية الشركة او الماركة التى تسوقها كما أن عملية عرض المنتجات واستغلال الأحداث والمناسبات وإدارتها من قبل الشركة يمكن أن تكون بمثابة مكون قوى للصورة الذهنية للشركة أو منتجاتها أو الماركات التي تعرضها.

2- اختيار الميزة التنافسية المناسبة:

إذا ما استطاعت الشركة اكتشاف العديد من المزايا التنافسية لمنتجاتها فانه يصبح لزاما عليها أن تختار أحداها والذي تم بناء عليها تطوير استراتيجيات تحديد مركز المنتج بالسوق وبشكل أكثر تحديدا على الشركة أن تحدد كم المزايا التي سيركز عليها النشاط الترويجي لمنتجها واى المزايا سوف تقدم للمشترى فى السوق يعتقد الكثير من القائمين بالتسويق فى منظمات الأعمال بأنه يجب التركيز على ميزة واحدة وتقدم للسوق المستهدف إذ يجب اختبار أفضل خاصية تتميز بها الشركة وتركز على أنها الأفضل من غيرها فالمستهلك يتذكر دائما من يحظى بالمركز الأول والسؤال الآن ما هي المزايا التي يمكن للشركة أن تختارها؟ والإجابة تكمن فى ان هناك العديد من المزايا التي يمكن للشركة ان تختار منها فقد يكون مستوى الجودة المرتفع أو الخدمات المرتفع او الخدمات الأسرع أو السعر الأقل أو القيمة أو المنفعة الأعلى أو التقدم الفني المرتفع.

وعلى الجانب الآخر فقد يرى انه من الأفضل للشركة أن تركز على أكثر من عنصر للتميز خاص إذا كان هناك شركتين أو أكثر تتمتع بنفس الميزة الواحدة ومع زيادة الاهتمام بتقسيم السوق تعمد الشركات إلى توسيع نطاق تحديد مركز المنتج بالسوق من خلال التركيز على أكثر من ميزة تنافسية فى نفس الوقت لكن على الشركات أن تعلم ان زيادة عدد المزايا التى تحاول إقناع المستهلكين بتوافرها لديها يوجد قدرا اكبر من المخاطر والتي قد تنتج من عدم اقتناع المستهلك بهذه المزايا بالإضافة إلى احتمالات الفهم والغموض لمركز المنتج فى السوق.

وعليه يجب أن يتم تجنب ثلاثة أخطاء رئيسية عند تحديد مركز المنتج بالسوق وهى:

1- الفشل فى تحقيق مركز للمؤسسة على الإطلاق.
2- إعطاء صورة ذهنية مغالى فيها عن مركز المؤسسة.
3- عدم الوضوح والغموض فى تحديد مركز المؤسسة.

ليست كل المزايا التي توصلت إليها الشركة تعتبر ذات أهمية لذا عليها أن تختار بعناية الاختلافات التى تميزها بالفعل عن المنافسين لها وبصفة عامة يجب أن تميز هذه الاختلافات بما يلى :

- الأهمية للمستهلك : أن تقدم منافع لها قيمة بالنسبة للمستهلك.
- تميزها عن المنافسين : الا يقدم المنافس هذه الاختلافات أو على الأقل يجب ان تكون الشركة قادرة على تقديمها بأسلوب مختلف عنه.

- التفوق : ان تتفوق هذه الميزة على المزايا الأخرى التى يحصل من خلاله المستهلك على نفس المنفعة او القيمة.
- السهولة فى التوصيل : سهولة توصيل ووضوح الاختلافات.
- الصعوبة فى التقليد : الا يكون من السهل تقليدها من قبل المنافسين.
- ذات قيمة: إن يقتنع المستهلك بان الميزة او المزايا تستحق ما يدفعه للحصول عليها
- تساهم فى الربحية : ان يكون تركيز الشركة على تقديم المزايا التى تساهم فى تحقيق ربحيتها.

3- توصيل ونقل المركز التنافسي للمنتج:

بمجرد اختيار المركز التنافسي الملائم للمنتج يصبح لزاما على الشركة أن تتخذ الخطوات العملية لتوصيل ونقل هذه المركز للسوق المستهدف ويجب ان تدعم كافة المجهودات التسويقية استراتيجية تحديد مركز المنتج –المؤسسة بالسوق فإذا ما قررت المؤسسة بناء مركزها بالسوق ارتكازا على الجودة والخدمة فانها يجب أولا تنقل هذا لمركز للمستهلك وان تضع الخطط التفصيلية لعناصر المزيج التسويقى (منتج – سعر – ترويج - توزيع) بما يدعم ذلك.

إذ عليها ان تعمل على إنتاج منتجات جودة عالية تقدمها بأسعار تعكس منفعتها تقوم بتوزيعها من خلال متاجر ذات سمعة جيدة معروفة وتعلن عنها من خلال وسائل الاتصال عالية الجودة بالإضافة إلى ضرورة اهتمامها بتعيين وتدريب الأفراد الذين يقومون على الخدمات المرتبطة بالمنتج وان تركز على إبراز ذلك برسائلها الإعلانية وبالطبع لابد من اختيار منظمات ذات سمعة طيبة لأداء هذه الخدمات.

إن عملية بناء وتكوين مركز قوى غالبا ما تأخذ وقت طويل وللأسف فان هذا المركز الذي تكونه الشركة فى سنوات قد تفقده فى زمن قصير إذا لم تستطيع المحافظة عليه كما يجب على الشركة ان تعمل على تعديل هذه المركز بصفة مستمرة بما يتلاءم مع تغير احتياجات المستهلكين ولكن مع تجنب حدوث غموض أو ارتباك للمستهلك.

10- الوعد (التعهد) فى الخطة التسويقية:

هذه الخطوة بمثابة تقويم للمدى الذي يمكن ان تتقابل فيه الخطة التسويقية بالمؤسسة بالوعود التى قطعتها المؤسسة على نفسها وتحقيقها للأهداف والمهام

المتفق عليها هذا التقويم يتطلب استخدام نظام التغذية الرجعية داخل وخارج المؤسسة فى مراجعة الخطة التسويقية، وهنا يلزم تحليل نتائج التغذية الراجعة بشكل دائم.

هذا ويلزم أيضا أن يركز التقويم على المدى الذي تساعد به الخطة المؤسسة على تحقيقها هدفها من خلال القيم الجوهرية للمؤسسة.. فعلى سبيل المثال : يمكن للمؤسسة ان تضع أهدافها على أساس تسويق إنتاج يتعلق بالنساء والفتيات فى إطار قيمة جوهرية مؤداها ان المؤسسة تسعى إلى تأسيس علاقات ايجابية مع كل شرائح المجتمع هكذا فعلت مؤسسة Reebok فى أمريكا.

ولا جدال أن التغذية الراجعة والتي تشير إلى مدى استجابات النساء والفتيات لإعلان Reebok سيسمح بتقويم هذا النشاط بما يؤثر ايجابيا على الخطة التسويقية لهذا المنتج، حيث يمكن التحقق من مدى فعالية التليفزيون ومدى تحقيقه الهدف ومن الأهمية بمكان تحديد تأثر الإعلان على القيمة الجوهرية المستهدفة والمصاحبة لأهداف المؤسسة التسويقية.

والجدير بالذكر ان التغذية الراجعة يمكن أن توضح ان هناك نتائج عكسية على القيمة الجوهرية أو تسويق المنتج أو كليهما معا، وهنا يلزم تحديد أسباب سوء الفهم وتداركه بالسرعة الممكنة فى بعض الأحيان قد لا تتضمن الخطة التسويقية غرضا واضحا مرتبطا بهدف المؤسسة والقيم الجوهرية، وفى هذه الحالة يمكن اكتشاف - عند تقويم خطة التسويق– أنها لا تساعد على تحقيق المؤسسة لأهدافها بل والأسوأ من ذلك أنها تعكس أسلوب بشكل ضعيف ومثال لذلك :

نادي واشنطن (أمريكا) يمكن ان يؤسس مهمة لجعل فريقه لكرة القدم أفضل فريق محترف فى الـ NFL مرورا بالقيمة الجوهرية التالية "الاحترام المتبادل للجمهور والمشاركة العملية" ولقد أشارت التغذية الراجعة إلى ان هناك عدم رضا نحو كنية "اسم" الفريق وارتباطها بالهنود الحمر وهذا غير مرغوب من البعض.

فى هذا الإطار فان التقويم يشير إلى ان "كنية" اسم الفريق كعنصر من العناصر التسويقية لا تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، والأسوأ هو ان هذه الكنية "الاسم" يعمل على توصيل صورة سلبية للمؤسسة وفى هذه الحالة تتجه إدارة الامتياز فى المؤسسة إلى اختيار كنية "اسم" الفريق وارتباطها بالهنود الحمر وهذا غير مرغوب من البعض.

فى هذا الإطار فان التقويم يشير إلى ان كنية "اسم" الفريق كعنصر من الخطة التسويقية لا تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، والأسوأ هو ان هذا الاسم يعمل

على توصيل صورة سلبية للمؤسسة وفى هذه الحالة تتجه إدارة الامتياز فى المؤسسة إلى اختيار اسم آخر للفريق تعمل على إظهار المؤسسة بصورة ايجابية وتكون ذات مسئولية اجتماعية.

لان المهمة والقيم الجوهرية للمؤسسة امر مهم يستحق المراقبة الدقيقة فى اختيار الاسم للفريق الجديد وربط غرض الخطة التسويقية بمهمة المؤسسة والقيم الجوهرية تساعد فى ضمان ان تكون الخطة ذات مسئولية اجتماعية.

لما سبق يهتم مسوقو الرياضة بتطوير الخطط التسويقية المرتبطة بمهمة المؤسسة وإبراز القيم الجوهرية الفعالة التى تعمل على تأكيد التفاعل مع الجماهير من خلال منافذ التأثير على المشاعر واستخدام الظروف المناسبة ووضع الشروط المعقولة والمؤثرة على تفكير المستلكين المرتبط بهذه القيم الجوهرية المختارة، مسوقو الرياضة بهذا سوف يحققون وعد خطة التسويق وذلك لان أفعالهم سوف تساعد على انجاز قيمة المنظمة.

الأخلاق والمسئولية الاجتماعية:

إن خطة التسويق الرياضي التى تتفق مع أهداف المؤسسة والقيم الجوهرية السائدة فى هذه المؤسسة لأكبر ضمان للنجاح، ان المسئولية الاجتماعية للمؤسسة ومدى ارتباطها بالمجتمع لأكبر ميزة للمنتج الرياضي وأفضل دافع لهذا المنتج ليجد مكانه المناسب فى السوق.

وعلى مسوقى الرياضة المتميزين ان ينجزوا وعد الخطة التسويقية، حيث ان أفعالهم تمثل مسئولية اجتماعية تساعد على انجاز المهام.

التحديات والاتجاهات فى التسويق الرياضي:

المسوقون فى صناعة الرياضة معرضون لضغوط شديدة لزيادة مبيعاتهم وتحسين العائدات الخاصة بمؤسساتهم هذه الضغوط التي تقع على كاهل المسوقين للمنتجات الرياضية تضعهم فى مواقف صعبة لكسب اقتناع المستهلكين لشراء المنتجات لذلك تقع عليهم مسئولية ارتفاع أو انخفاض معدلات البيع.

التحدي الثاني الذي يواجه المسوقين هو مدى التغير الديموجرافى فى المجتمع، فأحيانا ما يكون هذا التغير سريعا وأحيانا أخرى يكون بطيئا وأحيانا ثالثة يتصف بالثبات النسبي، رغم ان جميع الظواهر تشير إلى ان التغير الديموجرافى للمجتمعات يؤدى إلى حدوث تنوع كبير فى هذه المجتمعات، هذا يتطلب من الخطط التسويقية للمجتمع الرياضي ان تساير هذه التغيرات.

بالإضافة إلى ان الرياضة مثلها مثل الأعمال الأخرى تعرض فى سوق عالمي يضم تنوعا كبيرا، هذه التنوعات فى السوق العالمى تمثل تحديا للمسوقين للمنتج الرياضي فى القرن الحادي والعشرين.

مسوقوا الرياضة فى هذا القرن الجديد فى حاجة إلى تسويق منتجاتهم لمستهلكين متنوعين، وعليهم أن يستخدموا فى ذلك طرقا اجتماعية ذات مسئولية كبيرة لربط المنتج مع حاجة المجتمع وميول المستهلكين هذا الأمر يتطلب تطوير أساليب ومهارات الاتصال (التخاطب) مع الجماهير والمجتمعات، يجب على هذه الأساليب والمهارات أن تكون مقبولة من الجماهير المتباينة والمتنوعة، كما يجب على المسوقين أن يتكيفوا مع الطرق المختلفة لرؤية هذا العالم الجديد مع ملاحظة جميع الحواجز الثقافية التي قد تواجههم عند نقل أعمالهم من الأسواق المحلية فى بلادهم إلى الأسواق العالمية فى بلاد أخرى.

أساليب المنافسة والتسويق:

يعتمد المديرون فى الإدارة الحديثة على نظام فعال للاستخبارات التسويقية، وهناك خمس خطوات لجمع المعلومات من المنافسين هى :

1- تحديد مدى الاحتياج إلى المعلومات الاستخبارية عن المنافسين ونوع المعلومات المطلوبة والوقت المطلوب للحصول على هذه المعلومات.
2- جمع المعلومات الأولية.
3- تنسيق المعلومات وتحليلها وهنا يجب تجنب المعلومات المغلوطة والمعلومات المدسوسة ويتم هنا التركيز على معرفة خطط وأهداف ونجاحات وإخفاقات ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين.
4- توصيل النتائج إلى الجهات المعنية داخل المنظمة بوضوح وسرعة.
5- والأكثر أهمية استخدام نتائج البحث والتحليل فى تغيير خطط وقرارات الشركة.

وعندما يقوم المدير بتحليل منافسيه فانه يركز على نوعين من المعلومات وهما:

أولا: المعلومات الاستراتيجية وتشمل: تاريخ المنافس فى السوق، وأهدافه الحالية وحصته فى السوق ومدى قناعته بحصته السوقية وطريقة تحديد الأسواق ومصروفات البحث والتطوير واستراتيجيات النمو والتوسع والتغيرات المحتملة فى السوق والمركز المالي للمنافس والنمط الادارى والهيكل التنظيمي وخطط التنويع.

وفى شان السيطرة على الحصة المستهدفة من السوق بسرعة هناك عدة خطوات يمكن إتباعها هى :

- إذا كانت شركتك ضخمة وتريد السيطرة على سوق معينة عليك إذن تجزئتها إلى وحدات اصغر أو وحدات متخصصة وفى كل الأحوال فان تغيير ثقافة منظمة صغيرة أسهل بكثير من تغير ثقافة منظمة عملاقة، فالشركات الصغيرة أسرع من الكبيرة فى الوصول إلى العملاء – وأيضا فى سرعة تغيرها.
- اعرف حدودك .. تتصاعد عدد المشكلات إذا كانت الشريحة المستهدفة من السوق غير معروفة او غير محدودة المعالم ويمك تعريف الشريحة بالإجابة على الأسئلة التالية :
  - ما فضل وسيلة لاختيار الشريحة الأكثر ربحية؟
  - ما الميزة التنافسية التى يمكن تحقيقها من هذه الشريحة؟
  - ما الشريحة السوقية التى فيها أعلى معدلات النمو؟
  - ما أفضل شبكة توزيع تحتاجها هذه الشريحة؟
  - ما الدعم الخاص الذي يحتاجه العملاء فى هذه الشريحة؟
  - كيف يمكن تحسين العلاقة بمجموعة العملاء المستهدفة باستمرار؟
- أبحاث التسويق : وتشمل جمع المعلومات الديموجرافية عن العملاء والتغيرات السكانية والسلوك الاستهلاكى السائد وحجم السوق.

  وهناك أيضا قياس رضا العملاء ونظرتهم للمنتج ومدى ولائهم له وما موقعه عندهم بالنسبة للمنتجات المنافسة بالإضافي إلى تمكين المنتج من حصته وتمكنه (رسوخه) فى ذهن العميل.

  المدير الحديث والسريع يستخدم الاتصالات التسويقية المتكاملة لينشر رسالته القوية عن منتجه والتى تقول للعملاء "لماذا وكيف يختلف من حيث القيمة والأداء عن منتجات المنافسين.
- شبكة المداحين : وتهتم الإدارة الحديثة والإدارة السريعة باسم المنتج وشعار المنظمة والعلامة التجارية وطريقة التغليف وتناسق الألوان وتنضوى تحت الهوية سهولة التعامل مع المنتج ونقله وحفظه.

  المنتج ذو التأثير العميق هو المنتج السريع فى الوصول والبيع والدوران والاسم المؤثر يتصل بما يلى :

- يصاغ ويصمم بواسطة خبراء لغويين وخبراء إعلان.
- يكون معبرا عن مضمون المنتج ورسالة الشركة.
- يكون أسهل النطق والحفظ والتذكر.
- يكون مختلفا عن أسماء المنافسين وأسماء منتجاتهم فى شكله ونطقه والوانه.
- يراعى فيه لانسجام والسهولة فى مختلف اللغات والمجتمعات والثقافات.

• قنوات التوزيع : تهتم الإدارة الحديثة والإدارة السريعة باختيار قنوات التوزيع التى تعمل على توصيل منتجاتها إلى العملاء فى أسرع وقت ممكن وتقوم بعمل مسح دورى للسوق للتعرف على أفضل قنوات التوزيع المتاحة.

وبذلك تعرف كيف ومتى واين وبكم يود العملاء المتوقعون شراء المنتج، اى لاتترك شيئا للحظ والمصادفة، ويرتبط بهذه الإدارة الفعالة نظم التخزين وحسن التوقيت وتوقع الطلب وطرق العرض الفعالة.

تحالف الأندية الكبيرة على غرار تحالف الشركات العملاقة:

فى شهر فبراير عام 2001 نادي مانشستر يونايتد الانجليزي أعلن انه وقع اتفاقية تحالف مع فريق نيويروك بانكيز للبيسبول تصل قيمته إلى عشرات الملايين من الدولارات.

وجاء هذا الإعلان الذي يهدف إلى تعزيز شهرة الناديين خلال مؤتمر صحفي فى نيوروك وتتضمن الاتفاقية :

- تبادل المعلومات الخاصة بالتسويق.
- تفعيل البرامج الإعلانية.
- تبادل البضائع الخاصة بهما فى المجال التجارية لهما.

ويتم تبادل المعلومات فى مجالات الإعداد والتدريب والصحة وسيتكفل نادي بانكيز بالاهتمام باللاعبين الشباب فى أمريكا الشمالية لضمهم إلى مانشستر واتفق الناديان أيضا على تنظيم جولة لمانشستر فى بورصة لندن حيث زاد سهمه بنسبة 4.8% وتعتبر الاتفاقية خطوة لمانشستر (أغني نادي فى العالم) إلى مرحلة جديدة من النمو وغزو الأسواق الخارجية فى أمريكا الشمالية كما فعل فى جنوب غرب آسيا، واستراليا فى السنوات الأخيرة والجدير بالذكر أن مجلة مشجعي النادي مترجمة إلى 21 لغة مختلفة لتصبح فى متناول ملايين المشجعين.

تسويق الخدمات :

طبيعة وأهمية الخدمات :

- لم يعد الاقتصاد المصري قاصرا علي الاهتمام بإنتاج السلع، بل أصبح دوره ممتدا ليشمل إنتاج الخدمات وبالتالي فأن نفاق المستهلك أصبح موزعا ما بين السلع والخدمات.
- تؤثر الخدمات علي إيجاد فرص جديدة للتوظف في الصناعات المختلفة للخدمات.
- الخدمات ليست قاصرة علي سوق الاستهلاك النهائي ولكن ايضا سوق منظمات الأعمال كقطاع أكثر تخصصا.
- تقدم الخدمات في مجالات الأعمال المختلفة مثل البحث والضرائب والإعلان وعلاقات العمل وغيرها.

اتجاه المنظمات الخدمية نحو التسويق:

إن تزايد الاهتمام بالخدمات في العصر الحالي قد نتج عن نمو الاقتصاد القومي وارتفاع مستوي المعيشة وقد يكون من المناسب متابعة التغيرات التي ظهرت في اتجاه منظمات الخدمات نحو التسويق خلال العشرين سنة الماضية والعديد من منظمات الخدمات ما زال أمامها الكثير لتتجه نحو ادارك أهمية التوجيه بالتسويق في السنوات السابقة لم تكن صناعة الخدمات موجهه بالتسويق ونتيجة لذلك فقد تأخرت تلك المنظمات عن منظمات تسويق السلع المادية في قبول المفهوم التسويقي.

ويمكن تحديد أسباب الموقف السابق فيما يلي:

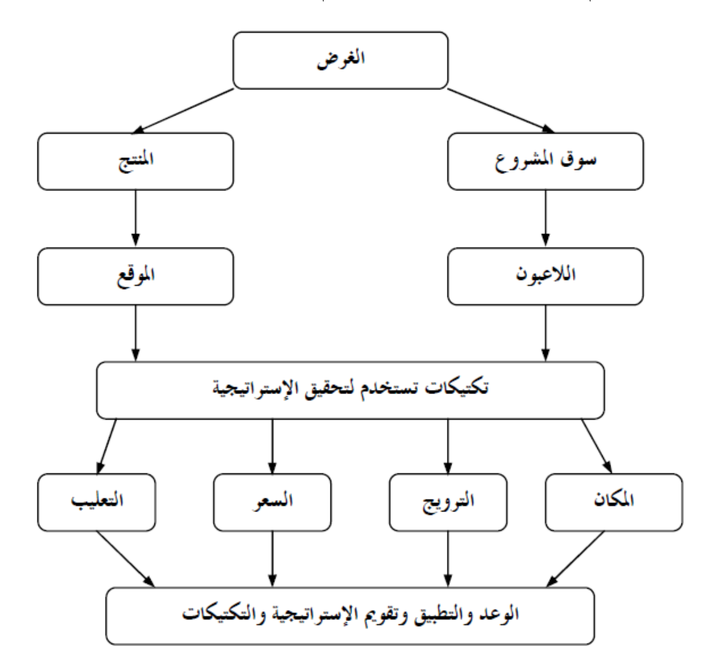
1- أن المنظمات الخدمية - وبصفة خاصة أصحاب الخدمات المهنية – كانوا ينظرون إلي أنفسهم كمنتجين أو مبتكرين للخدمة فقط وليس كمسوقين لتلك الخدمة.
2- أن الإدارة العليا في العديد من منظمات الخدمة لم يفهم ما المقصود بالتسويق أو كيف يساهم التسويق في نجاح منظمات الأعمال.
3- افتقاد تلك المنظمات لوجود مدير تنفيذي مسئول عن التسويق.

أهم الدوافع التى أدت إلى استخدام المفهوم التسويقي:

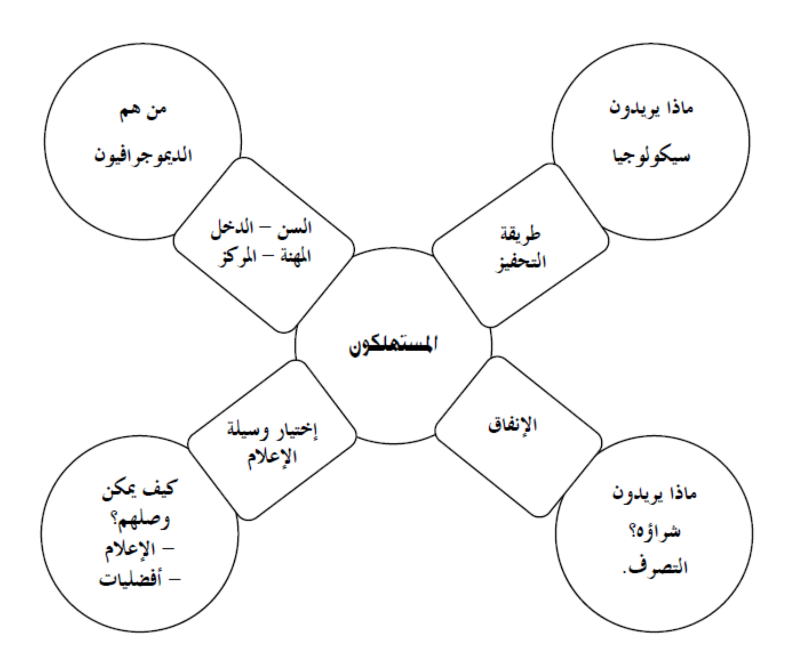
1- إدراك المهتمين بالتسويق والمعاهد العلمية للتسويق بجانب بعض القائمين على تلك المنظمات غير الهادفة إلى الربح أنها أصبحت تقابلها عدد من المشاكل

التسويقية لا تختلف عـن تلـك التـى تقابـل مـنظمات الأعـمال الاقتصـادية ومـن ثـم تتطلب حلولا مماثلة لضـمان نموهـا واسـتقرارها ولجـذب الجمهـور إلى مـا تقدمـه أو تدعو إلية ولكسب التأييد والتعزيز لبقائها ولمواجهة البطالة أو البطالة المقنعة.

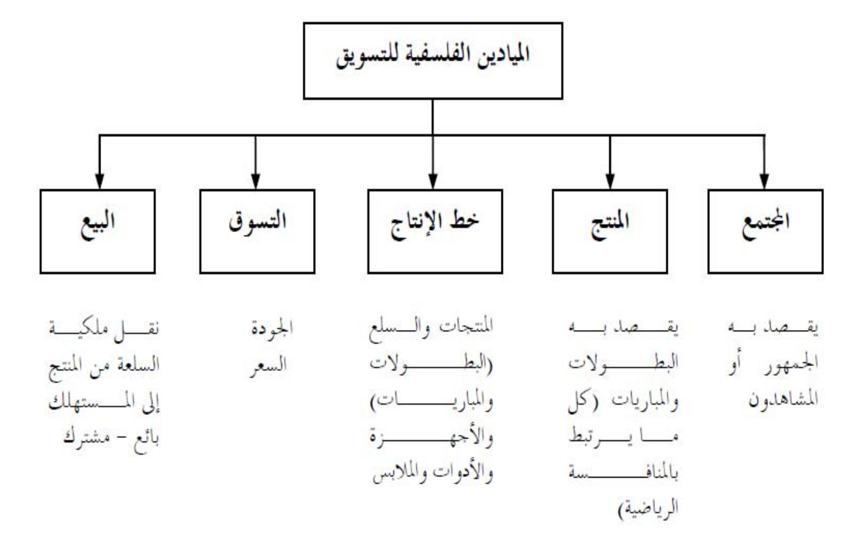
2- زيادة وعى وإدراك القائمين على هذه المـنظمات بـان جـوهر المفهـوم التسـويقي هـو تسهيل عملية التبادل بين المنظمة وجماهيرها.
3- زيادة أهمية تلك المنظمات ودورها فى المجتمعات بل وفى اقتصاد الدولة.
4- انخفاض معدلات المساهمات المالية والتطوعية أو صعوبة توفيرها وهى تمثـل المصـدر التمويلي الرئيسي لهذه المنظمات.
5- إدراك القائمين على هذه المنشآت أن الكفـاءة التسـويقية إذا مـا تـوفرت لـديهم فإنهـا سوف تساعدهم كثيرا على تحقيق أهدافهم.

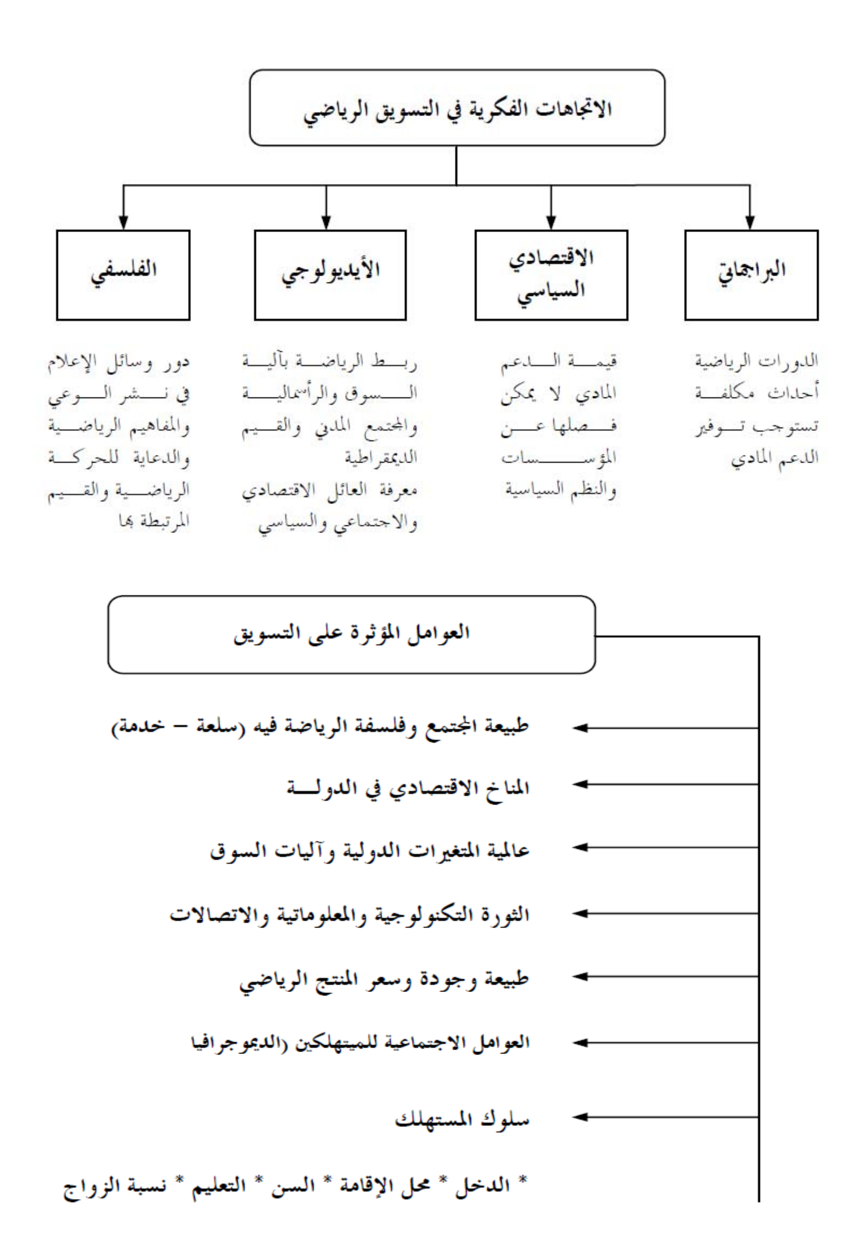


خطة تسويق الرياضة

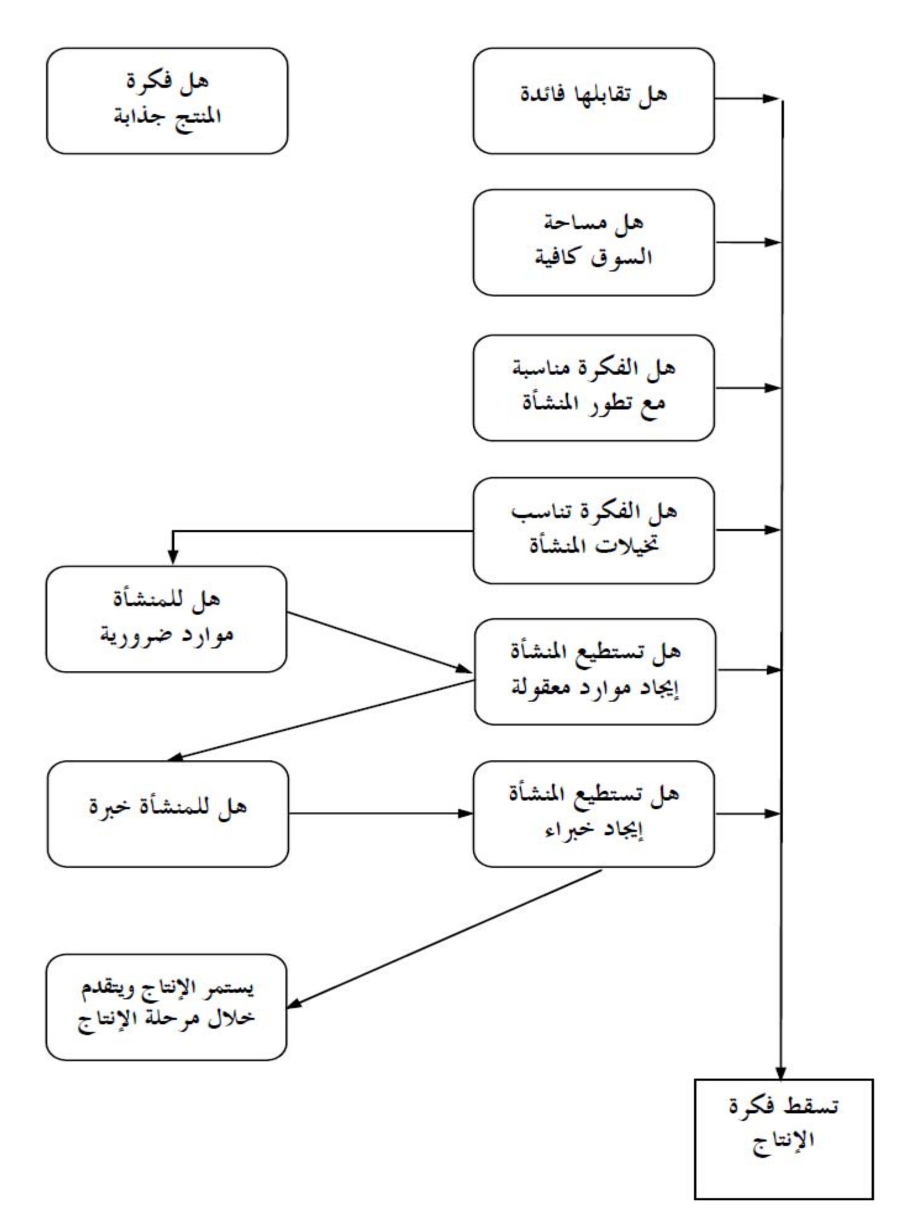


أنواع المعلومات الخاصة بالمستهلك

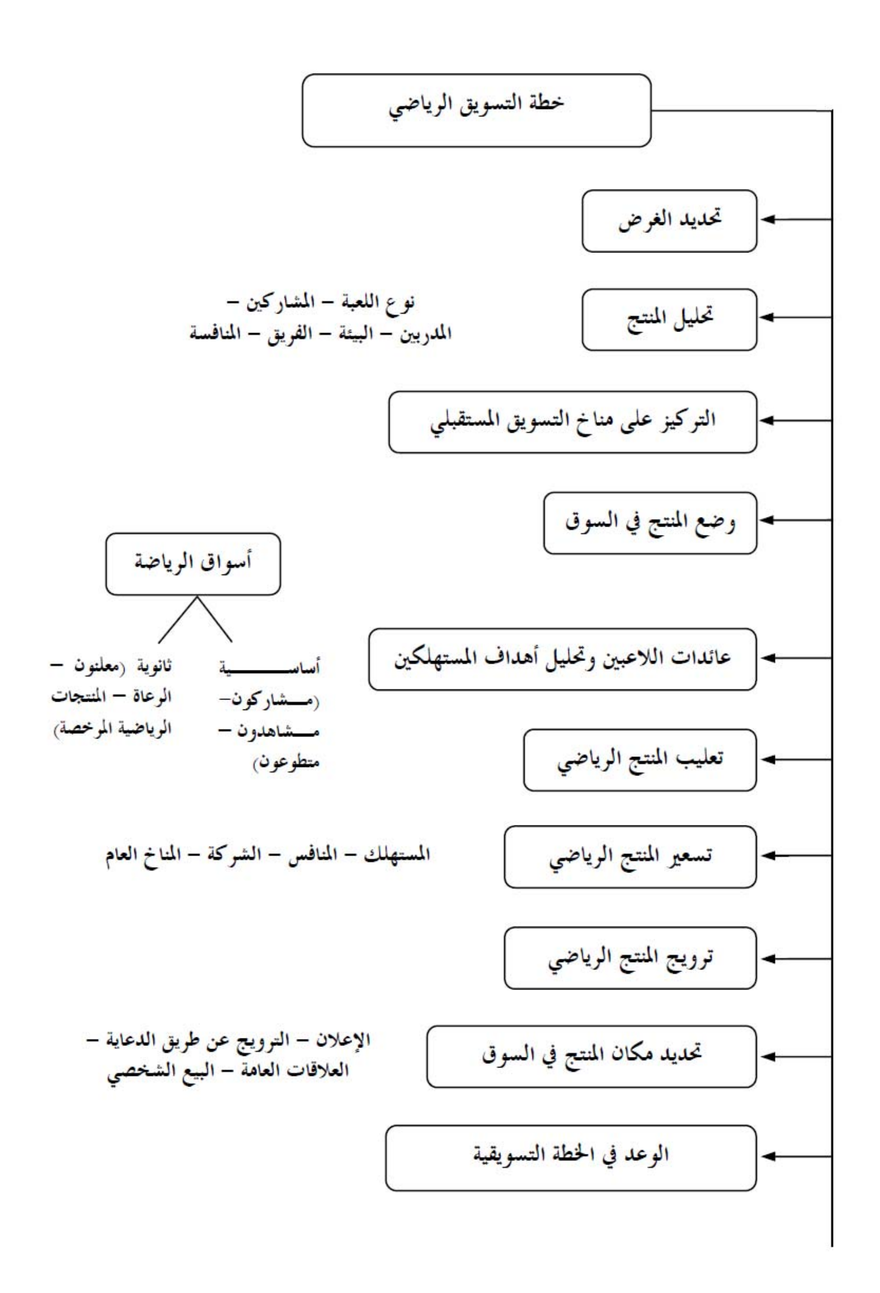




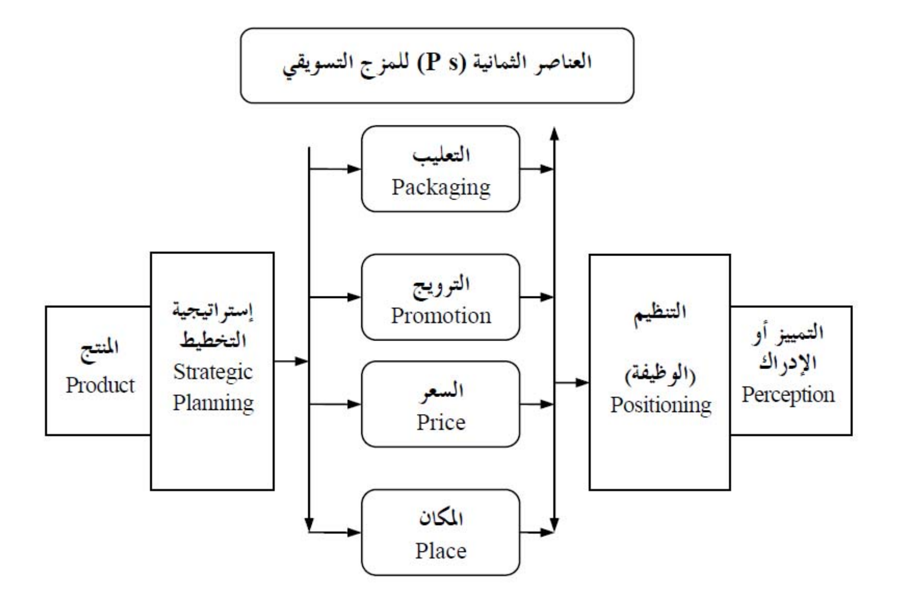
الاتجاهات الفكرية في التسويق الرياضي
البراجماتي
الاقتصادي السياسي
الأيديولوجي
الفلسفي
الدورات الرياضية أحداث مكلفة تستوجب توفير الدعم المادي
قيمة الدعم المادي لا يمكن فصلها عن المؤسسات والنظم السياسية
ربط الرياضة بآلية السوق والرأسمالية والمجتمع المدني والقيم الديمقراطية
معرفة العائل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي
دور وسائل الإعلام في نشر الوعي والمفاهيم الرياضية والدعاية للحركة الرياضية والقيم المرتبطة بها
العوامل المؤثرة على التسويق
طبيعة المجتمع وفلسفة الرياضة فيه (سلعة – خدمة)
المناخ الاقتصادي في الدولة
عالمية المتغيرات الدولية وآليات السوق
الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات
طبيعة وجودة وسعر المنتج الرياضي
العوامل الاجتماعية للميتهلكين (الديموجرافيا
سلوك المستهلك
* الدخل * محل الإقامة * السن * التعليم * نسبة الزواج



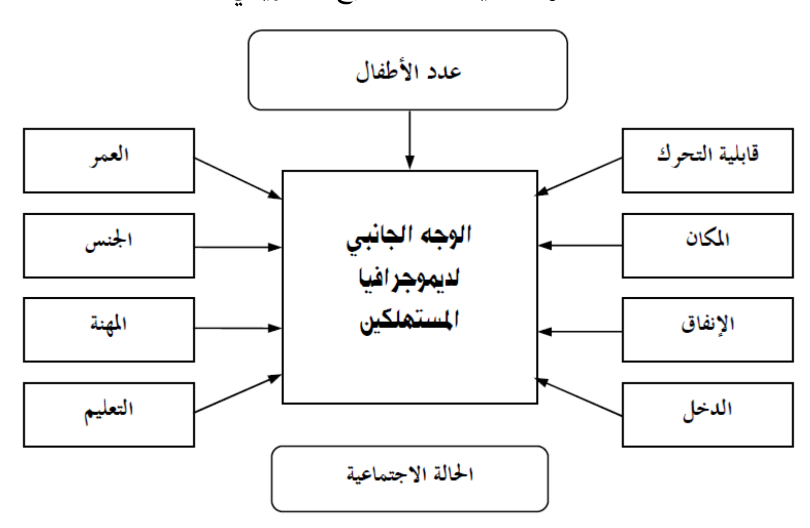
تسويق المنتج الرياضي



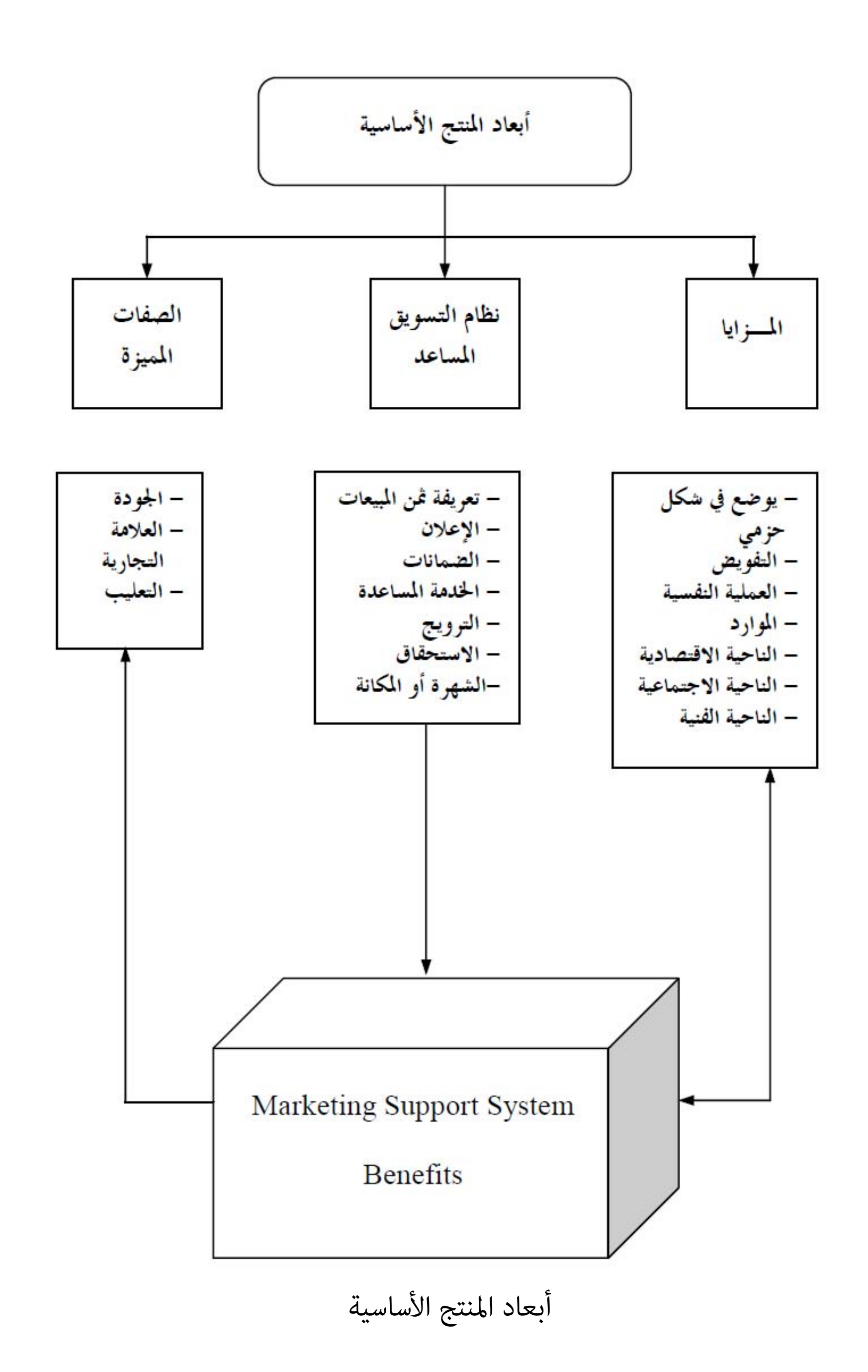
خطة التسويق الرياضي
تحديد الغرض
تحليل المنتج
نوع اللعبة – المشاركين – المدربين – البيئة – الفريق – المنافسة
التركيز على مناخ التسويق المستقبلي
وضع المنتج في السوق
أسواق الرياضة
أساسية (مشاركون– مشاهدون – متطوعون)
ثانوية (معلنون – الرعاة – المنتجات الرياضية المرخصة)
عائدات اللاعبين وتحليل أهداف المستهلكين
تعليب المنتج الرياضي
تسعير المنتج الرياضي
المستهلك – المنافس – الشركة – المناخ العام
ترويج المنتج الرياضي
تحديد مكان المنتج في السوق
الإعلان – الترويج عن طريق الدعاية – العلاقات العامة – البيع الشخصي
الوعد في الخطة التسويقية



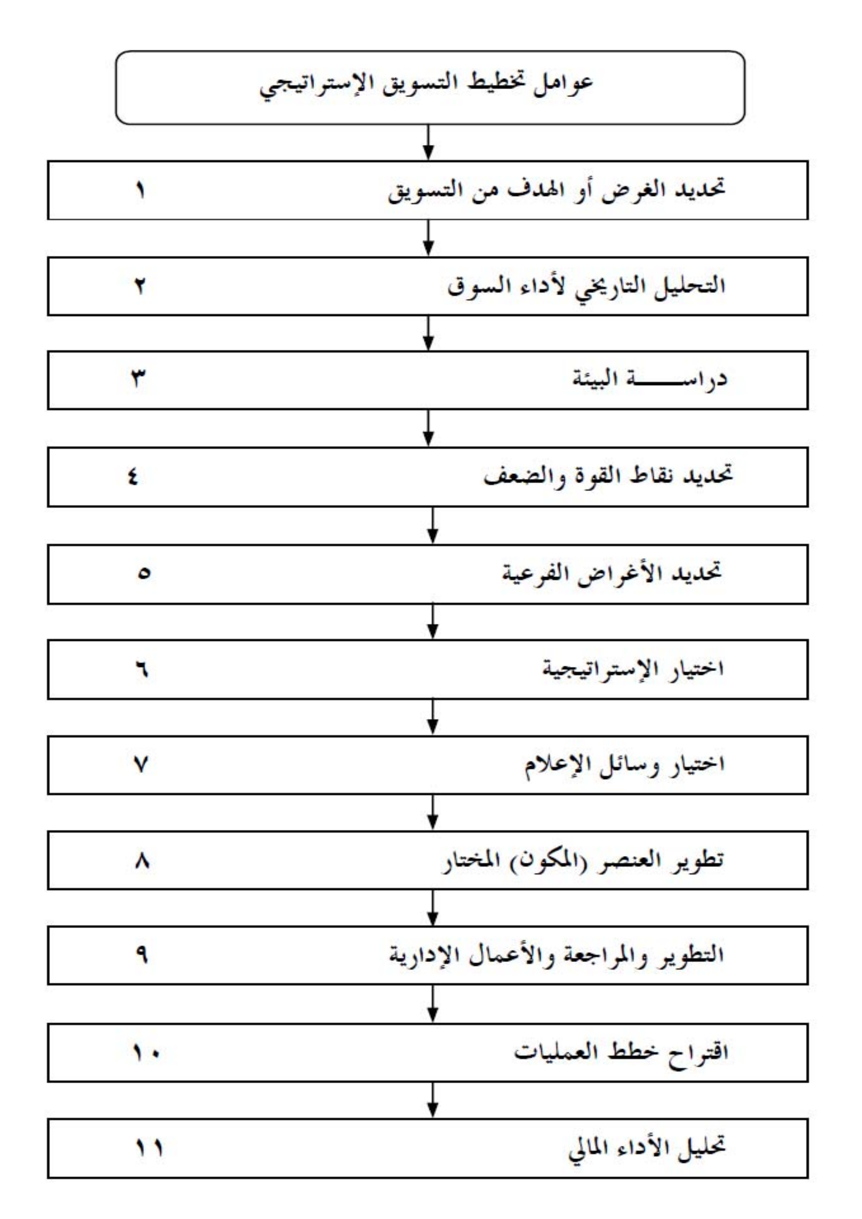
العناصر الثمانية (P s) للمزج التسويقي



العوامل التي تحدد الوجه الجانبي (البروفيل)
للديموجرافيا الخاصة بالمستهلكين



أبعاد المنتج الأساسية



نموذج لتسويق الهيئات والمنشات الرياضية:

وفيما يلي نماذج من تسويق أنشطة الأندية الرياضية والصالات المغطاة ومصانع وتجارة الأجهزة والملابس الرياضية بالولايات المتحدة الأمريكية:

1- وجود لوائح وتعليمات دخول نادي "فورت لي" الذي يقع بضاحية نيوجيرسي في نيويورك. حديثة النادي والمركز الترويجي تستقبل الجماهير من الثامنة صباحا وحتي العاشرة مساءا.

المبني الرئيسي الذي يضم الصالة المغطاة يغلق في الأجازات، هذا، ويمنع المركز دخول الحيوانات الأليفة وطعامها وكذلك استخدام الزلاجات وركوب الدرجات وتناول المشروبات الكحولية واستخدام الألفاظ النابية.

استخدام ملاعب التنس لحاملي بطاقات العضوية فقط، وكذلك حمام السباحة، كما يتم دخول صالة الأنشطة الرياضية الترويحية بتصريح.

2- وتقام مباراة في كرة القدم الأمريكية فى النادي، ويضم النادي كافيتريا ومطعما وألعاب أطفال ومنتزهات، وتنشأ هذه الأندية من حصيلة الضرائب في كل حي. حيث يوفر النادي الأدوات من مضارب وكرات مجانا. وأعمال الإدارة تتم بشكل تطوعي، أما أجور المدربين فتدفع من إجمالي متحصلات اشتراك المدارس التعليمية حيث يخصص جزء منها للصيانة والتطوير..، هذا بخلاف ايجار الملاعب وأرباح الكافيتريا والمطعم.

يعتبر النادي هيئة أهلية خاضعة للإشراف الحكومي، وهناك أندية أخري خاصة بألعاب معينة مثل كرة السلة والهوكي والانزلاق وكرة القدم الأمريكية. وتوجد ملكية خاصة تدار بشكل استثماري تضم نظام المراهنات ولها حق استغلال النادي في الدعاية والإعلان لمنتجات تجارية وحق البث الإذاعي والتلفزيوني.

3- ويوجد مصنع باسيفيك للأجهزة الرياضية، هذا المصنع يروج منتجاته في جميع أنحاء العالم، وهو أحد النماذج الناجحة في صناعة الرياضة حيث يقوم المصنع بتصنيع الهيكل المعدني الخاص بالأجهزة الرياضية فقط، أما باقي أجزاء الأجهزة من مقاعد جلدية وغيرها يتم استيرادها من شرق آسيا، ثم تجمع الأجهزة وتصدر للعالم أجمع حيث تحقق الشركة أرباحا كبيرة.

التوزيع داخل أمريكا بنظام البيع أو الإيجار، وهناك نظام ثالث يتضمن إعادة تجديد الأجهزة القديمة وبيعها مرة أخري بسعر رخيص للأندية ومراكز الشباب المفتوحة وبعض دول العالم الثالث.

4- والصالة المغطاة في لوس أنجلوس هي قطاع خاص وإشتراكها الشهري 200 دولار أمريكي، أما الزيارات اليومية فتكون بموجب تذكرة دخول قيمتها عشرة دولارات.

تضم الصالة ملعبا متعدد الأغراض، وعدد (2) جمنزيوم، وحمام سباحة وملاعب تنس، وقاعة فيديو، ومكتبة رياضية، ومطاعم وكافيتريات ومحلات تجارية رياضية، وجراج متعدد الطوابق، ومضمار مشي، وملاعب إسكواش، وصالة تنس طاولة، وغرف لخلع الملابس.

تحقق هذه الصالة دخلا سنويا من 5-7 مليون دولار، نسبة أرباح تفوق ال 50% واستطاعت أن تستعيد رأس مالها المدفوع بعد مرور خمس سنوات من إنشائها، وهي مثال ونموذج ناجح للمنشأة الرياضية وتمثل أحد روافد السياحة الرياضية.

5- وهناك عدد آخر من الصالات المغطاة منتشرة في مدينة لوس أنجلوس، وتضم هذه الصالات جميع محتويات الصالة عدا الملعب متعدد الأغراض وملاعب التنس وحمام السباحة.., وتستخدم هذه الصالات جراج للسيارات مفتوحا بدلا من الجراج المتعدد الطوابق في الصالة السابقة. وفي هذه الصالات تستخدم جميع الماركات (في الجمنزيوم) الخاصة بالأجهزة صناعة أمريكية وبنظام الإيجار السنوي.., أنظر الصورة أرقام 7،8،9

6- ويوجد مركز "جولد جيم" الرياضي (له فروع بجميع أنحاء العالم) وله فرع في مصر (المعادي). يضم هذا المركز جمنزيوم على أعلي مستوي، نادي صحي (سونا، بخار، جاكوزي، تدليك) وكافيتريا، ومحلات رياضية - أما عن الاشتراكات في هذا المركز فبيانها كما يلي:

- الاشتراك السنوي 1000 دولار.
- الاشتراك نصف السنوي (6 شهور) 600 دولار.
- الاشتراك 3 شهور (ربع سنوي) 350 دولار.
- الاشتراك الشهري 130 دولار.
- الزيارة ليوم واحد 8 دولارات، ويوجد أسعار إضافية لجلسات التدليك.

7- توفر أمريكا المنشآت الرياضية والملاعب الرياضية والمصانع الرياضية لصناعة الأجهزة والمعدات والملابس والأدوات بما يمكنها من استضافة المسابقات والبطولات العالمية.

وقد سبق ونجحت أمريكا في استضافة دورة الألعاب الأوليمبية في لوس أنجلوس (أول دورة أوليمبية تحقق أرباحا)، ودورة أتلانتا الأولمبية، وكأس العالم لكرة القدم.., ولديها بطولات قوية مثل دوري كرة السلة للمحترفين، ومباريات الملاكمة للمحترفين.

كل هـذه الـدورات والبطـولات تسـاهم إيجابيـا في السـياحة الرياضـية بأمريكـا، ومما يتضمن ذلك من القيام بحملات دعائية هائلة عبر جميـع وسـائل الإعـلام العالميـة لتحقيـق أكبر جذب للجمهور من الحاضرين لمتابعة المباريات، أو المشاهدين عبر المحطات الفضـائية لجميع دول العالم، ويـؤدي هـذا إلى تحقيـق رواج في الفنـادق وشركـات الطـيران والمـزارات السياحية مما يعمل على تحقيق دخل كبير وعائد جار ضخم.

الرعاية الرياضية :

الرياضة بصفة عامة وكرة القدم بصفة خاصة أصبحت نقطة جـذب كبـيرة لكثـير مـن فئات المجتمع وخاصة الشركات التى تتعامل بالسلع الاستهلاكية وتعتمـد بشـكل شـبه كـلى على الإعلان المباشر تقوم بالتعاقدات مع الأندية ورعاية المناسبات الرياضية الكبـيرة كـما ان الغالبيـة مـن فئـات المجتمـع فى عمـر الشـباب فبالتـالي اهـتمامهم منصـب فى المقـام الأول بالرياضة وكرة القدم على وجه الخصوص وأصبحت العلاقة مباشرة بين الشركات ومثل هـذه التعاقدات وقد أصبحت الرياضة تمثل 3% من حجم التجارة العالمية.

وأصبحت الاتحادات الدولية تعتمد عـلى الرعايـة لزيـادة الإيـرادات أو المـوارد الماليـة القادمة للاتحاد وخاصة مع وجود تفكير للاتحادات للاعتماد الكلى على المـوارد الذاتيـة مـن خلال الرعايات والدعاية وعمل سوق احـترافي ووعـى لـدى المسـتهلك قبـل الشركـات ونجـد المنتخب السعودي لكرة القدم تعاقد مـع سـبعة شركـات كرعـاة رسـميين والشركـة الراعيـة للمنتخب التونسي فرنسية وهى ترعى منتخبات أخرى أيضا.

وهناك شركات متعلقة ببيع سلعه استهلاكية فى السوق فتقاس مدى نجاح التجربـة او الرعاية لمثل هذه المناسبات سواء فرق رياضية أو مناسبات رياضية بانعكاساتها عـلى حجـم المبيعات فهناك شركات متخصصة لقياس المردود الاعلامى المباشر وتكلفة الإعلان مـن خـلال المناسبات.

وتوجد شروط ومعايير قياسية تفرضها الاتحادات الدولية على الرعاية للأحداث والمناسبات الرياضية مثل الاتحـاد الـدولي لكـرة القـدم (الفيفـا) يفـرض شروط عـلى الرعاة ففى كاس العالم الذي أقيم فى ألمانيا تم توقيع عقد مع الفيفا بـالالتزام بكافـة الشروط وحفـظ الحقـوق للرعـاة فمـثلا إذا أخـذنا شركـات ألمانيـة معروفـة مثـل مرسـيدس، بى. ام. دبليـو ممنوعـة مـن الإعـلان فى المـدن التـى تقـام فيهـا مباريـات

كاس العالم وهى مدينتها التى يوجد فيها المصنع حفظا لحقوق الراعي وهو شركة هيونداى فى قطاع السيارات مثلا، ومن الممكن ان نقيس عليها باقى القطاعات الأخرى وتحققت ارقام لدى الفيفا مبهرة وصلت إلى مليار و500 مليون دولار قيمة العوائد من البث التليفزيوني وأيضا 650 مليون دولار قيمة الرعايات الدعائية للفيفا.

وقد زادت فرص الاستثمار من خلال وجود مواقع كثيرة للانترنت نشهدها الآن على الساحة فالرغبة الكبيرة من الجميع سواء كانوا رجال أعمال مستثمرين أفراد أو شركات وأيضا الجهات التعليمية أصبحت تحفز طلابها والعاملين فيها للتعامل مع الشركات الرعاية فى المجال الرياضي مثل الدوري الشهير لأحد شركات المياه الغازية فى المدارس المصرية أو التعامل مع المنتديات من خلال الانترنت وتزداد فرص الرعاية بالتحالف مع الشركات العالمية.

تاريخ الرعاية الرياضية:

إن فكرة رعاية الرياضة والرياضيين قديمة جدا، فمنذ أن بدأت فكرة تنظيم الألعاب الأولمبية في اليونان قبل الميلاد كانت تجمع الأموال لتغطية تكاليف إقامتها. حيث كان أثرياء اليونان قبل الميلاد يتولون رعاية أحداث رياضية ورياضيين فيوفرون لهم المال والأجهزة اللازمة للتدريب. كما تم اللجوء إلى أساليب أخرى لتوفير المال للرياضة في تلك الحقبة من التاريخ.. ومن أمثلة ذلك أنه في عام 525 ق.م تم سك عملة أولمبية كوسيلة لجمع المال لتغطية تنظيم أحداث رياضية أولمبية. كما تمت دعوة الجماهير للتبرع بالمال لهذه الغاية. وهؤلاء أصبحنا نسميهم الآن بالرعاة وإن اختلفت أهدافهم.

وفي عصر النهضة في أوروبا كانت الطبقة الأرستقراطية تعمد إلى رعاية فنانين ورياضيين لتعزيز مكانتها الاجتماعية. غير أن الرعاية التجارية والرياضيين على النحو الذي نعرفه اليوم لم تبدأ إلا في منتصف القرن الماضي، ومن أمثلتها رعاية شركة Spiertsand Pond البريطانية لرحلة فريق الكريكيت الإنجليزي إلى أستراليا عام 1850م، وتمويل مجلة Velo Cipede الفرنسية لسباق السيارات عام 1887م.

وإذا تتبعنا الحركة الأولمبية منذ أن دعا إليها البارون بيير دي كوبرتان وبالأخص عام 1896م وهو تاريخ إقامة أول دورة أولمبية نجد أنه كانت هناك مشكلة كبيرة خاصة بالتمويل وهي من الذي سيدفع مصاريف المشاركين في

الدورات؟ وما الذي سينظمها وكيفية مشاركة الأفراد في الدورة؟ هذه القضية شغلتهم منذ زمن بعيد.

وقد وجد كوبرتان مليونيراً يعيش في الإسكندرية ويعمل بالتجارة يوناني الجنسية ويدعى (افيروف) قام بالتبرع بمبلغ مليون دراخمة لتمويل الدورة الأولى.

وقد وجدوا صورة لشركة كوداك موجودة في أعلى الإعلانات مما يدل على أن هناك تمويل بدأ منذ الدورة الأولى.

وفي استكهولم عام 1911م. تم التمويل والرعاية التجارية وهي المرة الأولى التي تقوم شركات بطلب رعاية الدورة، ولكن كان التمويل يتم عن طريق الهبة أو العطاء بدون مقابل.

وفي دورة باريس عام 1924م. تم وضع إعلانات في الملاعب وقد كانت هذه هي المرة الأولى والأخيرة التي يتم وضع إعلانات داخل الملاعب حيث يتعارض ذلك مع ميثاق الألعاب الأولمبية والذي ينص على عدم وجود إعلانات في الملاعب والصالات عدا الشعار الأولمبي.

وفي دورة أمستردام 1928م ظهرت فكرة الراعي التجاري الذي له علاقة بالجماهير مثل شركة كوكاكولا وأصبحت الراعي الرسمي وتمد المشاركين بالمشروب وأصبح لها الحق في الاستفادة من هذه الرعاية وهذا المكان بالدعاية لنفسها.

وفي دورة لوس أنجلوس 1932م حققت لأول مرة بعض الفائض في الإيرادات حيث استثمرت حقوق الإعلان المقترن بالألعاب الأولمبية خارج الملاعب والساحات الأولمبية.

وفي دورة برلين 1926م قام التليفزيون لأول مرة بنقل المباريات.

وفي دورة لندن 1948م قبل التليفزيون أن يدفع مبلغاً من المال مقابل الانتفاع بحق البث التليفزيوني للألعاب الأولمبية، وفي هذه الدورة أصبح هناك نقطتان مهمتان وهما أنه تم نقل المباريات وثانيها الدفع المادي من قبل التليفزيون نظير البث.

ومنذ تلك الدورتين السابقتين بدأ اهتمام الشركات التجارية يتزايد في الحصول على حقوق الرعاية للألعاب الأولمبية وأعطت اللجنة الأولمبية الدولية حقوق الرعاية والإعلان لأعداد كبيرة من الشركات.

وفي دورة روما 1960م تطور البث التليفزيوني وأصبح البث مباشر يختلف عن أسلوب تسجيل ونقل المباريات كما كان سلفا في الدورات السابقة.

وفي دورة طوكيو 1964م وجدوا أن طوكيوا أعطت شركة للسجائر حق الرعاية وكانت هذه المرة الأولى والأخيرة التي يحدث ذلك نظراً لتعارض هذا الموقف مع مبادئ وأهداف الحركة الأولمبية.

وفي دورة المكسيك 1968م تم أول بث تليفزيوني مباشر وبالألوان.

وفي دورة مونتريال 1976م وبالرغم من أن عدد الشركات الراعية زاد ووصل إلى 628 شركة راعية وبدأ اهتمام الشركات التجارية يتزايد في الحصول على حقوق الرعاية للألعاب الأولمبية، وأعطت اللجنة الأولمبية الدولية حقوق الرعاية لهذه الشركات، وبالرغم من وصول المبلغ الذي تم دفعه من قبيل هذه الشركات وهو حوالي 7 ملايين دولار وبالرغم من أن هذا المبلغ يزيد عما تم تحقيقه من قبل في الدورات السابقة إلا أن هذه الدورة أصابت مدينة مونتريال بالإفلاس وهددت الألعاب الأولمبية بالانتهاء نتيجة لضعف مواردها المالية.

وحتى عام 1980م تعرضت الدورات لعقبات جسام، تلك العقبات تمثلت في سلسلة من الكوارث والهجمات الإرهابية والحروب ووصلت إلى حد المقاطعة وسوء التنظيم، وبعث في الأفق الأولمبي ظلال من القتامة حتى إن لوس أنجلوس كانت المدينة الوحيدة التي تقدمت عام 1984م لاستضافة الدورة.

"لقد كانت الحركة الأولمبية على حافة "الهاوية" كذلك خرج ريتشارد باوند.. عضو اللجنة التنفيذية للجنة الأولمبية الدولية ورئيس لجنة المصادر الجديدة للتمويل. والذي أضاف أن الإعلام قد تنبأ بهذه العاقبة وروج لها بأن الأولمبياد القادمة ربما تصبح الأخيرة، غير أنه حدث تغيراً جذرياً خلال الأعوام الستة عشر الأخيرة، وذلك بفضل مهارة اللجنة الأولمبية الدولية في عقد صلات أكثر فاعلية مع قطاع رجال الأعمال والممولين. ويذكر من المشروعات الجوهرية: المشروع التجاري الذي يطلق عليه برنامج (TOP) وهو اختصار (The Olympic Partner) أي الشركاء الأولمبيين وسوف نذكره تفصيلياً فيما بعد.

وفي دورة لوس أنجلوس 1984م كانت نقطة تحول أحرى في الحركة الأولمبية لأنها أثبتت إمكانية الاعتماد على عائدات حقوق الرعاية والبث التليفزيوني لتمويل الألعاب الأولمبية، حيث فاضت عائدات هذه الدورة لأول مرة عن تكاليف تنظيمها، والسبب في ذلك يرجع إلى أن الأمريكيين عندما نظموا الدورة الأولمبية لم يقوموا لم يقوموا ببناء ملاعب أو منشآت رياضية جديدة ولكنهم استخدموا المنشآت القائمة والمتوافرة لديهم لتقليل النفقات، كما أنهم نجحوا في إقناع القطاع الخاص بتولي عملية الرعاية وتنظيم الألعاب الأولمبية بعيداً عن الدعم

الحكومي، كما استطاعوا إدخال عنصر المنافسة للحصول على التمويل الذاتي من القطاع الخاص وعدم إشراك الحكومة في ذلك.

وفي دورة سيول 1988م زاد عدد الرعاة وتضاعف العائد المادي وقد كان السبب الرئيسي في ذلك هو أن السلعة أو المنتج الأولمبي كان يُنظر إليه من قبل الرعاة بأنه ذو قيمة كبيرة، وبدأ الشعور بأهمية هذا المنتج للدعاية عن الرعاة يزداد وأصبح المنتج الاولمبي ذا قيمة وله أهميته، مما أدى إلى زيادة العرض والطلب على الرعاية، الأمر الذي نتج عنه عائدات مالية كبيرة نظراً للإدراك بأهمية هذه الرعاية بصورها المختلفة وكذا بأهمية ذا المنتج. الأمر الذي دفع اللجنة الأولمبية الدولية إلى التفكير في وضع مظلة كبيرة يستفاد بها للتمويل الرياضي وأن يكون هناك شئ يجمع الدول كلها، وأن يكون هناك برنامج موحد يجعل الشركات تطوف على جميع أنحاء البلاد من خلال اللجنة الأولمبية الدولية وقد عُرف هذا البرنامج باسم (TOP)، والذي فتحت فيه الأبواب للجان الأولمبية الوطنية للمشاركة فيه والحصول على نصيب من العائدات لقاء استخدام المسميات والعلامات الأولمبية في مناطقها من قبل رعاة الألعاب الأولمبية، وقد تم وضع هذا البرنامج بالتعاون مع شركة I.S.L.

وفى مجال كرة القدم بدأت منذ عام 1974 بالاتحاد الدولي لكرة القدم وكان رئيس الاتحاد فى هذه الفترة هو البرازيلي (جواو هافيلانج) وقد كان سباحا اولمبيا وتم استدعاء السيد بلاتر رئيس الاتحاد الدولي الحالي حيث كان يعمل فى شركة للساعات فى سويسرا فى ذلك الوقت ليكون ضمن فريق العمل الذي سيقوم بتطوير رياضة كرة القدم.

وبدأت فكرة البحث عن الشركاء والرعاة وتحدث السيد جواو والسيد بلاتر إلى العديد من شركات التامين والبنوك وتم التوصل إلى إحدى الشركات وهى شركة جيتس يير والتي أشارت لها شركة كوكا كولا وتم التفاوض مع هذه الشركة وكانت المفاوضات صعبة فى البداية وكان الاتحاد الدولي فى هذا الوقت يدفع أموالا كثيرة لاى قناة تليفزيونية تغطى اى حدث وكانت تلك البداية وتم الدخول فى شراكات عديدة بعد ذلك مع الكثير من المؤسسات ليس لرعاية الأحداث الرياضية فقط ولكن لرعاية الأحداث المصاحبة لها ولعلاج المصابين والتامين على اللاعبين وبدأ نشر التعليم فى العالم خلال تلك الفترة وفى الاتحاد الدولي لكرة القدم المدخل الصحيح مع كوكاكولا واديداس فلم يتحدث عن الرعاية فقط ولكنه تحدث عن شراكة وأهداف مجتمعية يود تحقيقها إلى جانب

الأهداف التسـويقية بالنسـبة لهـم والتطويريـة بالنسـبة للاتحـاد الـدولي فى الكـرة، وبـذلك فأصبحت كرة القدم معنية بالمجتمع ككل وليس فئة اللاعبـين والعـاملين فيهـا وانهـا معنيـة بالتعليم ومعنية بالصحة والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فى الدول.

تكتيكات الرعاية :

وبالنسبة لتكتيكات الرعاية الرياضية فان تطوير منتج كرة القدم ساهم بشكل كبير فى تطور مفهوم الرعاية الرياضية وعزز ارتباط الرعاة بالإحداث الرياضية، كما ان الارتبـاط بـين الكرة والتكنولوجيا ساهم فى توسيع انتشار اللعبة وتؤكد الإحصائيات ان مليار شخص حـول العالم يعملون حاليا بشكل مباشر او غير مبـاشر فى كـرة القـدم وأصـبحت اللعبـة جـزء مـن نسيج المجتمعـات، ويسـعى الاتحـاد الـدولي لكـرة القـدم إلى تحقيـق التـوازن فى المكاسـب والأهداف بين الطموحات فى الاتحاد الدولي وطموحات التليفزيون.

كما أصبحت الرياضة بصفة عامة وكـرة القـدم بصـفة خاصـة تـؤثر وتتـأثر بالسياسـة والاقتصاد العالمي وثقافة المجتمعات، كما لا يمكـن تنظـيم الأحـداث الرياضـية بـدون دعـم الحكومات فان الاستقرار الذي توفره هذه الدول هو الذي يساعد على نجاح أنشطتها.

وقد تزايدت دخول الأندية الرياضية نتيجة لاعتمادها على الرعايـة الرياضـية فبـالرغم من الأزمة المالية فى عام 2008 ارتفعت قيمة الأندية الرياضية فقد وصـلت بالنسـبة لنـادى برشلونة إلى حوالي 22% كذلك جميـع الفـرق والأنديـة الانجليزيـة باسـتثناء ليفربـول فقـد تراجعت بنسبة 4% وجاءت الأندية بالترتيب كالتالي :

م	النادي	المبلغ
1	مانشستر يونايتد	مليار و416 ميلون دولار
2	ريال مدريد	مليار و28 مليون يورو
3	الارسنال	909 مليون يورو
4	بارين ميونخ	841 مليون يورو
5	ليفربول	765 مليون يورو
6	اى سى ميلان	750 مليون يورو
7	برشلونة	727 مليون يورو
8	تشيلسى	606 مليون يورو
9	اليوفنتوس	545 مليون يورو

تعريف الرعاية الرياضية :

عرف (جون مينيغام) الرعاية التجارية بأنها تقديم المساعدة المالية أو ما شابهها إلى إحدى الأنشطة بواسطة مؤسسة تجارية بغرض الحصول على أهداف تجارية ومن التعريف يتضح أن الرعاية ليست مقتصرة على الرياضة فقط بل تستخدم في الكثير من المناسبات أو الأحداث كالمسلسلات التلفزيونية أو كتاب معين أو برامج إذاعية أو فريق معين والقاسم المشترك فيما بينها هو حافز المشاركة، فالتبرع للجمعيات الخيرية يكون الحافز هنا عمل خيري وليس المصالح التجارية ولكن يتوقع للرعاية الرياضية مستقبلا جيدا أكثر من غيرها للأسباب التالية:

1- الاهتمام المتنامي من وسائل الإعلام في تغطية الأنشطة الرياضية بوجه أفضل ولمدة أطول

2- تزايد اهتمام الأفراد في المشاركات الرياضية أو مشاهدة الأنشطة الرياضية

3- أصبحت الهيئات المنظمة للنشاطات الرياضية أكثر مرونة نحو قبول مشاركة الرعاية الرياضية.

4- أصبحت وكالات الدعاية والإعلان ملزمة بتخصيص ميزانيات للدعاية التجارية وبإلحاح من العميل ورغبته في الاشتراك في رعاية الأنشطة الرياضية وغيرها

وفي الجانب الأخر ومع تزايد الاهتمام بالرعاية الرياضية فان للرعاية الرياضية التي تقوم بها الشركات دور أساسي في نشأة ونمو وتطور الرياضة بنشاطاتها المختلفة، فبعض الرياضات وخاصة الاحترافية منها تتطلب مبالغ طائلة لتنظيمها واستمرارها كما تعتبر رعاية الشركات للنشاطات الرياضية أداه تسويقية متطورة تتميز عن الوسائل الأخرى المتحدة للإعلان بكلفتها المنخفضة نسبيا، وتتأثر هذه الكلفة بمدى نجاح الحدث الرياضي في الوصول إلى الجمهور المستهدف وبالتالي عدد المشاهدين الذين يتم الوصول إليهم من جراء الحدث الرياضي ولذلك فان الإعلام له دور هام جدا في تحقيق الانتشار والبروز للحدث الرياضي وبالأخص التلفزيون الذي يدخل الحدث إلى وسط المنزل في الساعات المناسبة ولاعب السباحة الاولمبى مايكل فيليبس، الذي حقق ثماني ميداليات ذهبية في بكين، جعلته أعظم رياضي أولمبي في التاريخ، حقق 5 ملايين دولار في كل من الأعوام الأربعة الأخيرة من إعلانات الشركات، وبالطبع ستهبط العروض عليه من

كل جانب أثناء الأعوام الأربعة القادمة، فوجهه الذي ظهر في كل وسيلة إعلامية، صغيرة وكبيرة، يعني الكثير لحملات تسويق الشركات الكبيرة.. مثال آخر، هو الصيني ليو كسيانغ، العداء صاحب ذهبية 110 أمتار حواجز في أولمبياد أثينا، حقق 23 مليون دولار أمريكي في العام الماضي، من خلال الإعلانات والرعاية التي تلقاها من عدد كبير من الشركات.

وتعد الرعاية الرياضية للأحداث، أو للاعبين والفرق، هي واحدة من أهم طرق التسويق بالنسبة للشركات الكبيرة، التي كان السباق بينها في بكين غير مسبوق، إذ تشكل الألعاب فرصة نادرة بالنسبة لهذه الشركات، لإيجاد مكان لها في سوق المليار وثلاثمائة مليون نسمة، في الدولة التي تشهد أسرع نمو اقتصادي في العالم وترعى الألعاب 12 شركة، دفعت مجتمعة 866 مليون دولار، تغطي أربعة أعوام من الرعاية.

في مصر زاد عدد شركات التسويق والاستثمار الرياضي من8 شركات قبل عام 2005 ليصبح عام 2008 حوالى 33 شركة تعمل في التسويق والاستثمار والتنمية الرياضية بسبب استقرار مجالس إدارات الهيئات الرياضية وعدم إقالتها أو حلها، مما أدي إلي تبادل الثقة والاطمئنان لمسئولي تلك الشركات في إبرام الاتفاقيات الاستثمارية والتمويلية في شكل رعاية مع بعض الاتحادات والأندية الجادة.

فائدة الأندية والاتحادات والمؤسسات الرياضية تكمن في المردود المالي الذي سوف تحققه وكذلك زيادة استقطاب الجماهير إذا ما قامت الشركات الراعية بتسويق النشاطات الرياضية كوسيلة لتسويق منتجاتها كما أن الفائدة الكبيرة تكون بجعل النشاط الرياضي نشاطا ترفيهيا للجماهير إذا ما تم الاستفادة من دور الشركات في هذا المجال.

وفي مصر زاد عدد شركات التسويق والاستثمار الرياضي من8 شركات قبل عام 2005 ليصبح عام 2008 حوالى 33 شركة تعمل في التسويق والاستثمار والتنمية الرياضية بسبب استقرار مجالس إدارات الهيئات الرياضية وعدم إقالتها أو حلها، مما أدي إلي تبادل الثقة والاطمئنان لمسئولي تلك الشركات في إبرام الاتفاقيات الاستثمارية والتمويلية في شكل رعاية مع بعض الاتحادات والأندية الجادة.

فائدة الأندية والاتحادات والمؤسسات الرياضية تكمن في المردود المالي الذي سوف تحققه وكذلك زيادة استقطاب الجماهير اذا ما قامت الشركات الراعية

بتسويق النشاطات الرياضية كوسيلة لتسويق منتجاتها. كما أن الفائدة الكبيرة تكون بجعل النشاط الرياضي نشاطا ترفيهيا للجماهير اذا ما تم الاستفادة من دور الشركات في هذا المجال.

تذكر دراسة أعدها الباحث الاقتصادي بجهاز التنظيم والإدارة عبدالخالق فاروق عن الجانب التسويقي في شركات المحمول، أن حجم إعلانات شركات الاتصالات ورعايتها لبرامج رياضية سنوياً يتجاوز 50 مليون جنيه مصري يتركز أغلبها في مجال رعاية الرياضة وكرة القدم، خصوصاً أن نسب المشاهدة في هذا المجال مرتفعة جداً في مصر أكد الباحث أن هذه الإعلانات كان لها تأثير قوي على نتائج أعمال الشركات، حيث تسهم في زيادة نمو المشتركين بنحو 2 إلى 3 بالمائة سنوياً.

ويشير كلا من نبيل عبد المطلب وسعد شلبى إلى ان الرعاية الرياضية أصبحت تمثل عنصرا أساسيا من عناصر تخطيط السياسات الاتصالية للمؤسسات الاقتصادية حيث تخصص المؤسسات الاقتصادية (15.7 %) من ميزانية مزيج الاتصالات لصالح الرعاية الرياضية، هذا بالإضافة إلى أن الرياضات الجماعية تحظى بتفضيل المؤسسات الاقتصادية لرعاية أحدثها وتأتى كرة القدم فى صدر تلك الرياضات إذ تحصل بمفردها على (44.3 %) من نصيب ميزانية تعاقدات المؤسسات الاقتصادية فى مجال الرعاية الرياضية. كذلك أوضحت النتائج أن مجال رياضات المستويات العليا هى الأكثر جاذبية للمؤسسات الاقتصادية حيث تخصص لذلك (59.07 %) من إجمالى ميزانية الرعاية الرياضية.

وفيما يلى سوف نتطرق إلى نماذج للرعاية الرياضية واهمها:

أ - وكالات الرعاية والتسويق الرياضية

ب- الرعاية من خلال برنامج The Olympic Partner (TOP)

أ - وكالات الرعاية والتسويق الرياضية :

الماهية والنشأة :

وكالة إدارة وتسويق الرياضة تمثل منفعة ملكية للرياضة التي يمكن أن تكون شخصا أو شركة أو حدثا أو حتى مكانا، وهذه الأعمال التي تكفل منفعة ملكية الرياضة يمكن أن تتضمن واحدا أو أكثر من الآتي:

- تعاملات.

- مبيعات.
- تراخيص.
- تسويق وإدارة الأنشطة المرتبطة بالفنون والمهرجانات والأحداث الرياضية والموسيقي.

نشأت أول وكالة لإدارة وتسويق الرياضة لتمثل الرياضيين في عقد التعاملات وطلب التحويلات والإيرادات السائلة الأخرى لهؤلاء الرياضيين.

تأسست مجموعة الإدارة الدولية IMG عام 1960م على يد مارك. ومكورماك في كليفلاند أوهيو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت أول وكالة متخصصة تمثل الرياضيين، هذا وأبتكرت IMG إدارة وتسويق الرياضة منذ أربعة عقود، ومر الوقت وتغيرت الأهداف وأصبحت وكالة وإدارة وتسويق الرياضة بما يضمن تنوعا كبيرا في المهام، وهي اليوم لا تقتصر على عقد التعاملات فقط بل تتضمن عشرات الوظائف الأخري.

خطة إدارة وتسويق الرياضة:

في حديث للسيدة (سميث) الرئيس الإقليمي للبنك القومي في الولايات المتحدة الأمريكية موجه إلى الموظفين أشارت إلى المشكلات التي يواجهها البنك مع العملاء، وطلبت من وكالة التسويق الرياضي الدولية أن تساعد البنك في تنمية إستراتيجيات الاتصال من خلال الأحداث الرياضية الخاصة، فهي تري أن هذه الفعاليات تتمتع بجاذبية خاصة لدي الشباب...، وطلبت الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهية وكالة التسويق الرياضي؟
- ما نوع الرياضة أو الحدث الخاص الأفضل للمشاركة مع البنك؟
- ما الخدمات التي يجب ان تروج من خلال الحدث؟
- ما الذي ستقوم به الوكالة بالضبط؟
- وفيما يلي إجابات تفصيلية على هذه الأسئلة:

وظائف وكالات إدارة تسويق الرياضة:

تقوم وكالات إدارة وتسويق الرياضة بوظائف عديدة ومتنوعة وبعضها على درجة عالية من التخصص مثل التخليصات الجمركية..، وكمثال لذلك فإن وكالات مثل JMO تقوم بالوظائف التالية:

1- تمثيل وإدارة شئون العميل.
2- ترويج المنتج وتسويقه للعميل
3- خلق وترويج الحدث.
4- إدارة وتسويق الحدث.
5- ملكية التمثيل والترخيص.
6- الإنتاج والتنمية التلفزيونية.
7- رعاية النقابات.
8- إدارة خدمات الضيافة.
9- برامج التسويق.
10- الدراسة والتقويم.
11- الإدارة والتخطيط المالي.

وفيما يلي وصف مختصر عن كل هذه الوظائف:

تمثيل وإدارة شئون العمل:

يمثيل العميل في عقد التعاملات وإتخاذ القرارات الخاصة بالتسويق والتعامل مع الإيرادات والأرباح الخاصة بالعميل.

وعقد التعاملات قد يشمل اللاعب الرياضي (كما حدث مع مايكل جوردان أشهر لاعب كرة سلة في العالم) أو الفريق الرياضي بكامله متضمنا الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للعميل، وقد يتضمن واحدا من البنود التالية أو اكثر:

- التخطيط المالي.
- الإستثمار والإدارة بالتسويق.
- التعامل مع الهيئات والمؤسسات.
- تنظيم إيرادات الإنتاج والإدارة.

ترويج المنتج وتسويقه للعميل:

تقوم إدارة وتسويق الرياضة بالترويج والتسويق الكامل للعميل، سواء كان هذا العميل رياضيا أو متخصصا بما في ذلك الأمن، وتحويل المنتج، والمظهر الشخصي للعميل، وإصدار الكتب والأفلام السينمائية التلفزيونية، وتنظيم المقابلات الشخصية، وإظهار العميل في ألعاب الفيديو، أي أن الوكالة تتولي جميع أعمال الترويج والتسويق لكل ما يتعلق بالعميل أو المنتج.

خلق وترويج الحدث:

ساهمت وسائل الإعلام في خلق وترويج الأحداث الرياضية - لذلك تعتبر وكالات إدارة وتسويق الرياضة استخدام وسائل إعلام أفضل وسيلة لخلق وترويج الحدث الرياضي. ظهر الدور الحيوي للتلفزيون في ترويج الحدث الرياضي عام 1970م كما تفاقمت أدوار شبكات الإذاعة الرياضية في نفس الأتجاه عام 1990م كما زاد معدل التسويق عن طريق الأقمار الصناعية إلى معدلات غير مسبوقة في خلق وترويج الأحداث الرياضية، وهناك الكثير من الأحداث الرياضية التي خلقها وجود التلفزيون ESPN.

إدارة وتسويق الحدث:

تقوم وكالات إدارة وتسويق الرياضة بإدارة وتسويق الأنشطة الرياضية زكل ما يتعلق بذلك، فهي تقوم بتنظيم إدارة وتسويق مباريات التنس والجولف، والمهرجانات وألعاب البولينج...، وكثير من الرياضة الأخري - كما تقوم هذه الوكالات بتنظيم وإدارة ما يصاحب هذه الأنشطة مثل الضيافة، والترفيه وبيع التذاكر، والتراخيص للبضائع، والإنتاج التلفزيوني، والعلاقات العامة.

فمثلا تقوم تقوم وكالة (ودلودبير وشركاه) (إحدي الوكالات في أمريكا) بتنظيم وإدارة أعمال تتعلق ببيع التذاكر الخاصة بالحدث الرياضي، وكذلك رعاية المبيعات، والعلاقات العامة، وكذلك أنشطة الضيافة..، وعادة ما تقوم وكالة "ودلودبير وشركاه" بالتعاقد "من الباطن" مع وكالات أخري لتوفير أي خدمات أخري للعميل تكون غير موجودة طرفها، ومن المثلة الأخرى فندق (هايت) والذي يضم شعبة تقوم بأعمال الوصاية على منتجات بعض الشركات المتخصصة، وتقوم بإدارة أحداث ليست فقط مرتبطة بالضيافة ولكن أيضا لإنتاج الحدث والمباريات المباعة وصيانة المنتجات، ومن أعمال هذا الفندق أن يتعاقد مع الجمعية القومية الأمريكية لكرة السلة لإقامة حفلات موسيقية تقام في إجازات نهاية الأسبوع لكل نجوم NBA لكرة السلة.

ملكية التمثيل والترخيص:

وكالات إدارة وتسويق الرياضة غالبا ما تمثل الملكية (تنوب عن الملاك وأصحاب الحدث) في أعمال التراخيص، والمبادرة للألتماس، والتحصيل، وملكية التمثيل يمكن أن تكون ل: وسيلة حدث رياضي، فريق رياضي، برنامج رياضي، حفل موسيقي.

هذا ويمكن أن تؤثر ملكية التمثيل في المبيعات، والرسوم، وفرض التراخيص، ورعاية المبيعات وعقد إتفاقيات الإعلانات، والتحويلات - وعمل الوكالة فيما يتعلق بملكية التمثيل تؤكد على أهمية كشف مناطق العرض التي يمكن أن تسوق الدعاية للمشتركين والممولين.

الإنتاج والتنمية التلفزيونية:

لقد خلقت أنظمة الكابل والأقمار الصناعية فرصا عديدة ومنافذ متنوعة لتطوير الإنتاج المبرمج للتلفزيون وتأصيل العلاقة مع الجماهير وتسويق الرياضة.

في هذا الشأن تقوم وكالات إدارة وتسويق الرياضة بالمهام الخاصة برسوم العمليات التجارية للأنشطة الرياضية (الحدث الرياضي) مثل كرة القدم وكرة السلة، وتقوم أيضا بالمبيعات اللاحقة للشبكات الإذاعية.، ومن أمثلة هذه الوكالات CBC, ABC-NB, TBS-ESPN في الولايات المتحدة الأمريكية.

هذا وقد أدركت وكالات إدارة وتسويق الرياضة التقليدية أهداف وأغراض التلفزيون في بث الأحداث الرياضية وعملت على تمويل وتعضيد هذه الأهداف والأغراض، كما أن وكالة IMG قد قامت بإنتاج برامج تلفزيونية أدت إلى زيادة الأرباح بمعدلات عالية لصالح عملائها.

رعاية النقابات:

تنفق النقابات في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاثة بلاسسن دولار سنويا على الدعاية، وغالبا ما توظف هذه النقابات وكذلك الدعاة الآخرين – توظف وكالات إدارة وتسويق الرياضة في كشف الملكيات التي يمكن أن تساعدهم في إنجاز أهدافهم وأغراضهم، كما أ ن بعض النقابات لها أقسام لتسويق الرياضة بحيث تعمل بشكل مباشر مع الملكيات أو من خلال ملكية الرياضة من أجل الوصول إلى اتفاقيات لرعاية الحدث الرياضي.

إدارة وخدمات الضيافة:

كثيرا ما نغفل أن وظيفة وكالة إدارة وتسويق الرياضة هي الإبتكار في تنظيم خدمات الضيافة، وهي خدمات غير قاصرة على توفير المواصلات والطعام والترفيه وخلق الأحداث الخاصة والمكافآت والهدايا..الخ.

بالإضافة إلى هذه الخدمات فإن وكالات إدارة وتسويق الرياضة في أمريكا تستغل الموقع الجغرافي في عمليات الزيارة والسياحة الرياضية وتوفير تذاكر السفر، كما تقدم هذه الوكالات الشكر لكل عملائها وتدعو العملاء الجدد للحدث

الرياضي وتقوم كذلك بتنظيم الـرحلات البحريـة والحفـلات الموسـيقية ومباريـات الجولـف للسائح الرياضي.

ومن الواضـح إن وكـالات إدارة وتسـويق الرياضـة في الـدول المتقدمـة، ومنهـا أمريكـا أصبحت جزءا من الاقتصاد الرياضي، فقد تطرقت إلى الفعاليـات الرياضـية العـام والخاصـة، وأصبح من الواضح أيضـا أن المـوظفين العـاملين في هـذه الوكـالات أصـبحوا الأفضـل في أداء الوظائف السابق الإشارة إليها كمتخصصين وحتي الوكالات الصغيرة أصبحت تضم نخبة مـن الموظفين الذين يتمتعون بقدر كبير من المهارة والمعرفة اللازمتـين لإنجـاز أعمالهـم المسـندة إليهم على أكمل وجه.

إن المهارة تعتبر عاملا أساسـيا للعمـل في وكـالات إدارة وتسـويق الرياضـة، ويمكـن أن تقسم المهارات اللازمة للعمل في هذه الوكالات إلى : مهارات شخصية، ومهارات تكنولوجيـة، ومهارات تتعلق بالمنظمات الرياضية.

برامج التسويق:

تصمم برامج التسويق لتبني المنتج وتقديم خـدمات منظمـة، وربمـا لا يكـون لـبرامج التسويق منفعة مباشرة ولكنها ضرورية للتطوير على المدي البعيد عن طريق خلق الاهتمام بين المستهلكين، كما أن بعض هذه الـبرامج التسـويقية موجهـة للأطفـال والمـراهقين الـذين يمكن أن يكونـوا مسـتهلكين لهـذا المنـتج أو هـذه الخدمـة أو المنظمـة التـي يـتم لصـالحها التسويق.

تصمم برامج التسويق غالبا لصالح أنشطة الشركات أو الأحـداث الرياضـية التـي تقـع على المستوي المحلي، وكذلك التي تبعد آلاف الأميال عن مركز المنظمة الراعية..، مـع الأخـذ في الاعتبار أن الأحـداث والأنشـطة المحليـة غالبـا مـا تكـون موجهـة لمجموعـه ديموجرافيـة محددة. كما أن التسويق على اتصـال بالمسـتهلك، فالمسـتهلك يوجـد في مكـان لمـدة 10-12 ساعة (مكان الحدث) ليستمتع بممارسات محببة دون أي عوائق أو ضوضاء التـي عـادة مـا تعيق الخدمة المقدمة للعميـل كـما أن بـرامج التسـويق الناجحـة قـادرة عـلى الوصـول إلى المستهلك في الوقت الأمثل.

الدراسة والتقويم:

التقويم والتوثيق عوامل هامة في تحديـد مـدي نجـاح الأنـواع المتعـددة لـبرامج إدارة وتسويق الرياضة كما ان إجراء الدراسة التي تنفـذ عـن طريـق إرسـال الإسـتبيانات لعمـلاء البريد أو المقابلات الشخصية ضرورية للمساعدة في اتخاذ القرار.

اغلب الشركات التي تعمل في مجال رعاية أو ترخيص الأنشطة وتقوم ببعض أنواع تقدير القيمة تعمل بنظام التعاقد مع وكالات تقديم خدمات البحث والتقويم، وهكذا يتم إستخدام الوكالات المتخصصة في إجراء بحوث تتعلق بالتراخيص أو حتى دراسة سلوك المستهلك الرياضي.

ومن اشهر الوكالات في دراسة سلوك الجمهور وكالة "جويس جولياس وشركاه" حيث تقدم هذه الوكالة أمثلة جيدة لبحوث استهدفت دراسات متخصصة وتحليلية لسلوك الجمهور الرياضي، وهي تعتبر من أكثر الشركات الأمريكية احتراما في مجال الصناعة.

الإدارة والتخطيط المالي:

تقديم خدمات متخصصة يتطلب توافر فريق متمكن من المخططين أو المستشارين بجانب أخصائيين في الإعلانات ومديرين تجاريين، ومن اشهر الوكالات التي تقدم هذه الخدمات كجزء من خدمات إدارة العملاء أو مساعدة العملاء والتخطيط لهم شركة IMO الأمريكية.

هذه الوكالات تساعد عملاءها للدخول في مشروعات جديدة بالمشاركة مع مؤسسات ووكالات أخري أكبر.

فمثلا نجح "ارنولد بالمر" و"جاك بنكلوس" في خلق شركات ومشروعات جديدة مع IMG وتسديد إلتزاماتهم المالية.،. فوكالات إدارة وتسويق الرياضة عادة ما تتعهد بهذه الخدمات من خلال مخططين ماليين موثوق بهم ومحاسبين وظيفتهم الأساسية لا تتعلق بالرياضة وإنما بالإدارة المالية والتخطيط.

أنواع وكالات إدارة وتسويق الرياضة :

في الولايات المتحدة الأمريكية توجد سبع وكالات تعلن عن نفسها كوكالات لإدارة وتسويق الرياضة. وبطبيعة الحال فإن هذه الوكالات السبع متنوعة من حيث الحجم والميزانيات ونوعية العملاء وكذلك مجالات الخدمات التي تقدمها.

بعض هذه الوكالات أنشأت لنفسها اختصاصات متنوعة تقدم للعميل الواحد. في حين أن هناك وكالات أخري تؤدي وظيفة واحدة فقط. وحتي يتم فهم طبيعة التنوع بين الوكالات المتخصصة في إدارة وتسويق الأنشطة الرياضية والترويحية فإن الأمر يتطلب استعراض بعض هذه الوكالات.

وكالات الخدمة الكاملة:

من أبرز هذه الوكالات وكالة أو مجموعه الإدارة الدولية IMG وهي وكالة مـن أشـهر الوكالات في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التسويق الرياضي، حيـث لهـا أكـثر مـن 60 مكتبا يعمل بها أكثر من 200 (ألفي) موظف في 28 دولة مختلفـة..، لـذلك تعتـبر مـن أكـبر وأشهر وكالات التسويق الرياضي في العالم.

هذه الوكالة تتضمن الأنشطة التالية:

- إدارة أنشطة العميل.
- خلق الأحداث.
- الإنتاج التلفزيوني.
- خدمات الضيافة.
- الدراسة والتقويم.
- التخطيط المالي.
- خدمات أخرى.

كما تضم الوكالة خبراء في :

- المحاسبة.
- المبيعات.
- العلاقات العامة.
- إدارة المعلومات.

وتعتـبر مجموعـة الإدارة الدوليـة IMG أول وكالـة تسـويقية متخصصـة بالكامـل في الرياضة.. ولقد أدت الزيادة الملحوظة في أنشـطة التسـويق وتطـوير دور التـأثير التلفزيـوني على المجال الرياضي إلى أمتداد دور هذه الوكالة – وغيرها مـن الوكـالات – لتخطـي حـدود إدارة الرياضيين فقط ولكن أيضا ملكية الرياضة والأحداث الرياضية.

ولكن يجب الاعتراف بأن ما حققته مجموعة الإدارة الدولية IMG من نجاحات يرجع بالمقام الأول إلى التلفزيون.

ومحاولة IMG لتقديم خدمات متنوعة أتاحت لها أن تضم ضمن عملائهـا الرياضـيين والفنانين والكتاب وعارضي الأزياء والمـذيعين والمثقفـين، كـما تطرقـت إلى تقـديم الخـدمات للعديد من المؤسسات الرياضية والثقافية.

ورغم كون IMG قد نجحت في إستثمار جميع الفرص التـي أتيحـت لهـا في الستينات من القرن الماضي من خلال التلفزيون، إلا أنها اكتشفت أن التلفزيون لا

زال ينقصه التنظيم الإعلاني، وكان ذلك في فترة الثمانينات من نفس القرن، فبحثت عن إستراتيجية فعالة لمساعدة الشركات على الاتصال بأهداف السوق، وأكتشفت IMG أن أكثر الطرق فعالية لأتصال الشركات ببعضها البعض يكون من خلال الأحداث الرياضية والتسويقية لأساليب الحياة المختلفة.

ومن أبرز الخدمات التي تقدمها: IMG ما يلي

- إدارة العملاء: تشمل نشاطات إدارة العملاء في ال IMG عقد التعاملات والتخطيط الإستراتيجي الشخصي والمظاهر الشخصية والبث الإذاعي والنشر والترخيص. وفي خلال العقود الأربعة الأخيرة استطاعت IMG جذب المزيد من العملاء عن طريق تقديم خدمات ناجحة.
- إدارة وتسويق الحدث: تتضمن IMG أنشطة متعددة تستهدف تطوير الأحداث وإدارة الرياضة، كما أنها تدير التراخيص وحقوق البث الإذاعي لأقدم وأشهر الأحداث الرياضية على المستوي العالمي، ومن هذه الأحداث:
  - بطولة ويمبلدون للتنس.
  - كأس أمريكا.
  - بطولة العالم للجولف (سيدات).
  - الأولمبياد الشتوية عام 1994م.
- التلفزيون : يوجد في IMG ملحق تلفزيوني TWI، وهذه الوحدة تعتبر أكبر مصدر وموزع مستقل لبرامج الرياضة في العالم، والوظيفة الأساسية ل TWI هي إمداد شبكة التلفزيون الرئيسية بالبرامج العالمية (علي مستوي العالم) وتبيع أكثر من 300 حدث رياضي سنويا.

مثال لنموذج ناجح:

"آن ماري"..، عملت بعد تخرجها لأكثر من عامين كمحللة أمن في نيويورك، أعقبتها بعامين آخرين في قسم لإدارة المنتجات ببنك تجاري في بوسطن، وبعد تفكير عميق قررت أن هدفها النهائي هو أن تكون مشاركة مع المنتجات التي لها علاقة بالرياضة، لذلك قامت بتسجيل نفسها في دراسة برنامج إدارة الرياضة بجامعة بوسطن.

استهدفت "آن ماري" الحصول على وظيفة في قسم إدارة المنتجات الرياضية بإحدي الشركات.

بدأت "آن ماري" تنتبه إلى إمكانية التحول إلى تخصص آخر مع IMG في بوسطن..، وكان ذلك يرجع لحدثين رياضيين هامين أقيما في بوسطن هما بطولة التنس للمحترفين الرجال، وبطولة الجولف النسائية للمحترفات.

في هذه المرحلة كانت مسئولية "آن ماري" تنحصر في مبيعات التذاكر للمجموعات، وتحديد أماكن نشر الإعلانات، وحجز غرف النوم في الفنادق للعملاء بطريقة المقايضة، وتجميع النسخ الإعلانية من الرعاة الرسميين للمباريات.

وبالرغم من الخبرات التي أكتسبتها آن ماري من مباريات التنس والجولف إلا أنها حتى هذا الوقت لم تكن قد حصلت على وظيفة بنظام اليوم الكامل. وكانت تتقاضي مرتبا صغيرا عن عملها في IMG بموجب نشاطها في فرع شيكا ولمتابعة مباريات بطولة التنس للمحترفات.

بعد إنتهاء تدريب "آن ماري" الأساس في جامعة بوسطن وتدريبها الإضافي مع IMG في بوسطن وشيكاغو منحت وظيفة بنظام اليوم الكامل للعمل مع IMG في مكتبهم ببوسطن.

شاركت "آن ماري" مع IMG في بطولات المحترفين للعديد من الألعاب، مثل التنس والجولف والتزحلق، وأهتمت بشكل خاص بعملية البيع للممولين أو الرعاة الرسميين (لإقناعهم بتمويل ورعاية المباريات) "آن ماري" تعلم ان التعامل مع المؤسسات الجديدة التي تسعي لرعاية الرياضة يتطلب التعامل مع الموظفين التنفيذيين للشركة، وهي تعلم أيضا أن رعاية الرياضة يساعد الشركة أو المؤسسة على تحقيق أهدافها فيما يتعلق بالدعاية في الساحة الرياضية (أن تصبح مشهورة)، وتحسين صورتها لدي الجمهور.

لقد آمنت "آنماري" أن الرياضة تمثل أحداثا مستمرة على مدار السنة (365) يوما، وكلما أقترب موعد الحدث الرياضي تغيرت أولويات الأعمال وخاصة فيما يتعلق بالخدمات الخاصة بالممول، فكلما أقترب موعد الحدث الرياضي اتضحت احتياجات الممول وتعدل ترتيبها لتصبح في الصدارة.

هناك تفاصيل كثيرة يلزم تنظيمها بطريقة صحيحة، منها على سبيل المثال: التذاكر والرايات والإعلانات، والبرامج، والإعلانات الثابتة في الإذاعة والتلفزيون، والشعارات الملصقة، وأماكن الدعاية، وأكشاك البيع، وإذاعة العناوين العامة وأماكن الحفلات.

بالإضافة إلى العلاقات مع الممولين فإن "آن ماري" لديها مسئوليات أخري خاصة بالحدث تتضمن آماكن الإعلانات المطبوعة، ومبيعات تذاكر المجموعات، وتسكين اللاعبين والممولين بالفنادق - والإنفاق على المطبوعات مثل بطاقات التحكيم واليافطات الخاصة بالممرات وأماكن الجراجات وبطاقات النتائج.

وتقول "آن ماري".. إنني أقوم بارتداء عدد من القبعات خلال وقبل الأسابيع التي تسبق الحدث..، وعادة ما يكون هذا محور تساؤلات عديدة.

الوكالات العامة :

وهي وكالة ذات طابع عام لا تعمل في مجال تمثيل الشخصيات الفردية والرياضيين ولكنها تركز على المؤسسات الرياضية. ومن أمثلة هذه الوكالات الشهيرة وكالة DWA في أمريكا وهي لا تعمل في مجال تمثيل الرياضيين أو بعقود الرياضيين وكذلك لا تعمل في مجال تأمين التحويلات الخاصة بالرياضيين.. ولكن ينصب عملها كله مع المؤسسات الرياضية والأحداث الرياضية.. وتضم وكالة DWA عدة وكالات فرعية هي (مقر وكالة DWA مدينة "ملكين" في ولاية فرجينيا الأمريكية).

- وكالة DWA للجولف: تقوم بالتسويق، وإدارة المباريات، والعلاقات العامة ببعض الأحداث القومية ذات الجودة العالمية مثل Heart Land Classic في سانت لويس.
- وكالة DWA للخدمات الإدارية: تقدم مشروعا يتضمن برنامجا أدائيا مدعوما بتمويل إداري، وموقعا تخطيطيا، واختيارات وترويج المبيعات.، ويتضمن هذا البرنامج أيضا إجراءات خاصة بالضيافة والعلاقات العامة.
- وكالة DWA للتسويق: تقوم بتقديم خدمات إستشارية إستراتيجية لبعض العملاء مثل شركات FRIROLAY, MAZDA, IBM.
- وكالة DWA للتنمية الإنتاجية: تحدد العملاء والأحداث وأهداف العملاء في مجال التسويق والعلاقات العامة والضيافة مثل up7

* وكالة DWA لخدمات المعلومات: تنفرد بتقديم أبحاث السوق حول طبيعة المشاهدين، كما أنها تقوم بتنمية الخطط استراتيجية التسويقية للعملاء بعد الحصول على نتائج الأبحاث التي تقوم بها على عينات من المشاهدين.

- وكالة DWA للأمتيازات: هي وكالة متخصصة في تمويل المبيعات وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للعملاء المميزين، وأيضا تتناول مهمة التفاوض مع الإذاعات والحصول على تراخيص وإتمام الاتفاقات التجارية.

الوكالات المتخصصة :

الوكالات الخاصة تمثل وكالات متخصصة في مجموعه معينة من الخدمات لمجموعة من العملاء الدائمين. وبالرغم من أن الجمهور هو العامل الحاسم للنجاح بالنسبة للحدث الرياضي إلا أن مهمة معظم هذه الوكالات هو تأمين المشاركين. ومن أمثلة هذه الوكالات في الولايات المتحدة الأمريكية:

1- وكالة بيفلاكو الدولية: تمثل شركة بيفلاكو أنترناشيونال أحد نماذج الوكالات الخاصة وهي متخصصة للتسويق للألعاب الأوليمبية.
2- وكالة تريبل كراون للرياضة: وهي أيضا وكالة متخصصة تقوم بالمشاركة في برامج المجتمعات الملية وتقوم بتقديم برامج خاصة بالحدث الرياضي. كما تلاحظ الوكالة العائد الأول من دخل تذاكر المشاركين ومن الشركات الممولة في هذه الأحداث الرياضية.

الوكالات الداخلية:

يطلق عليها الوكالات المضمنة.. وهي عبارة عن الأقسام الموجودة بالفعل في الشركات أو المؤسسات والتي تضطلع بوظائف التسويق الرياضي بالنيابة عن الشركة المنتجة، وعادة ما يكون لديها نوعية واحدة خاصة من العملاء.

وعمل هذه الأقسام الرئيسي هو "حراسة البوابة"...، أي مراجعة كل الفرص المتوافرة والمخولة لها، هذا ويتضمن عملها السلعة المنتجة، وإدارة الإنتاج، والرعاية والعلاقات العامة، والعلاقات المشتركة من أجل خلق أشكال معينة صالحة لإنجاز أهداف الشركة أو المؤسسة.

التحديات التي تواجه وكالات وإدارة تسويق الرياضة :

بالرغم من تزايد عدد الشركات وفرص العمل في مجال صناعة الرياضة ووكالات إدارة وتسويق الرياضة..، إلا أن هناك وكالات تواجه تحديات صعبة كثيرة في السنوات الأخيرة..، وهي تحديات تتشابه مع تلك التحديات التي تواجه وكالات الإعلانات وشركات العلاقات العامة وكذلك المشروعات المشابهة..، هذا ويمكن ترتيب هذه التحديات كما يلي:

استقلال العميل:

تقدم وكالات إدارة وتسويق الرياضة أعمالا على مستوي عال من الجودة والحرفية من أجل خدمة العميل، وتظل هذه الوكالات محتفظة بنفس معدلات الجودة في تقديم الخدمات لفترات زمنية طويلة.

في أثناء ذلك يكون العميل قد أدرك تماما الوظائف التي تقدمها له هذه الوكالات..، وهنا قد يقوم العميل بالاستغناء عن الوكالة التي يتعامل معها ويبدأ في تنفيذ نفس الوظائف التي يريدها بنفسه.

هذا موقف تحدي من العميل ضد الوكالة، وإذا حدث ذلك تجد الوكالة نفسها مجبرة على أن تستغني عن بعض الموظفين وقطع بعض الأجور نتيجة لتوقف التعامل بين الوكالة والشركة أو المؤسسة التي كانت تتعامل معها.

هذا الإجراء معناه ان العميل سوف يفقد أيضا مجموعه أساسية من الأعضاء كانوا يتعاملون معه في ضوء أن يتعامل من الباطن مع وكالات إدارة وتسويق احترفه تقدم خدمات رفيعة المستوي.

لقد أصبح هذا الإجراء منتشرا وخاصة في لجان المحترفين للرياضة، وهكذا أصبحت المنظمات الرياضية لديها شعور قوي ولا يمكن تجاهله بإمكانية تحقيق كل أهدافها بذاتها من خلال الأحداث الرياضية دون اللجوء إلى وكالات متخصصة في إدارة وتسويق الرياضة من الباطن أو أقسام في شركات أو ممولين أو غير ذلك، وتري أنها بهذه الطريقة يمكن ان تحصل على عائدات ضخمة مع خفض الإنفاق بالإضافة إلى تحكمها في كل الأمور.

اضطراب العمل:

من عوامل التحدي أيضا أن تتعرض لجان المحترفين للرياضة لاضطرابات شديدة في العمل - حيث يؤدي ذلك إلى فقد عروض الممولين وصناعة المنتج (والتي تمثل الحجم الأكبر من دخل وكالات إدارة وتسويق الرياضة) لتمويل الإعلانات المكلفة والمواد الدعائية والأحداث الخاصة، ويترتب على هذا الأمر زيادة احتجاج اللاعبين لخروجهم نتيجة لذلك خارج نطاق الأضواء ودائرة اهتمام المشجعين، ومن أكبر الأمثلة على هذا الموضوع ما حدث من اضطراب في العمل لدي لجنة البيسبول الأمريكية الرئيسية، واللجنة القومية للهوكي، والجمعية القومية الأمريكية لكرة السلة..، فقد واجهت هذه اللجان اضطرابات شديدة كانت تمثل تحديات حقيقية لوكالات إدارات وتسويق الرياضة التي كانت تتعامل معها.

في هذا الإطار يجب على وكالات إدارة وتسويق الرياضة أن تكون مستعدة لاحتمال حدوث هذه المشكلات، ويكون ذلك عن طريق وضع خطط خاصة لمواجهة هذه المواقف الطارئة، على أن تكون هذه الخطط قابلة للتطبيق السريع، كما يجب عليهم أن يكونوا على أهبة الاستعداد لمساعدة عملائهم

لمواجهة حالات الاضطراب هذه وتقديم حلول تتسم بالتنوع وتجنب الاعتماد على شخص أو منتج واحد.

القوانين والتشريعات:

أحيانا ما تصدر الحكومات أو المؤسسات المعنية قوانين وتشريعات يكون لها تأثيرات معاكسة لأهداف وكالات إدارة وتسويق الرياضة.

فمثلا في عام 1995م عملت إدارة الرئيس كلينتون مع وكالات فيدرالية عديدة لأستبعاد جميع أنواع الدعاية والإعلان للتبغ والمواد الكحولية داخل الملاعب والمدرجات الرياضية..، فكان نتيجة لذلك أن أعادت وكالات إدارة وتسويق الرياضة تنظيم أعمالها لتجنب الاعتماد على شركات الكحول كممولين في المباريات الرئيسية وزيادة الاعتماد على تقديم تسهيلات للأحداث الرياضية الخاصة.

هذا التحول الناتج عن قانون أو تشريع يستهدف أمورا تربوية مطلوبة لم يكن سهلا على وكالات إدارة وتسويق الرياضة في أمريكا، فكانت هذه المشكلة صعبة الحل مثلا في سباقات السيارات، حيث تعتبر شركات التبغ والكحول الممولين الرئيسيين لهذه الأحداث الرياضية، وكذلك كان الأمر بالنسبة للأحداث الرياضية الخاصة بالكرة الطائرة على الشواطئ، وكذلك كان الأمر مع لعبات أخري عديدة لها علاقات وطيدة مع شركات الكحول والتبغ.

نموذج مصري للتسويق والدعاية الرياضية :

أولا: الدعاية والتسويق في كرة القدم:

- أيجيبشيان فوتبول للتسويق الرياضي:

" أيجيبشيان فوتبول للتسويق الرياضي" شركة مساهمة مصرية خاضعة لأحكام القانون رقم 159 لسنة 1981، ولها سجل تجاري رقم 1576 بتاريخ 1998/9/30م برأس مال مرخص قدره عشرة ملايين جنيه مصري.

- الأهداف والأندية المشاركة ومجالات الخدمة
- الأهداف:

- تسويق جميع مباريات كرة القدم المحلية والعالمية.
- تسويق المباريات الرياضية.
- تسويق منتجات تحمل شعارات الأندية الرياضية.
- إنتاج وتصنيع جميع الأدوات والملابس الرياضية وتسويقها.

- إنتاج وتوزيع البرامج المتعلقة بالأحداث الرياضية محليا وعالميا.
- الأستيراد والتصدير.
- التوكيلات التجارية.
- التوريدات العمومية.

* الأندية المشاركة:

يشارك في برنامج هذه الوكالة أندية الزمالك والإسماعيلي، والقناة والمصري، والإتحاد السكندري، الكروم، والمنصورة، والشرقية، وغزل المحلة، وبلدية المحلة، وأسوان والمقاولون العرب، ومزارع دينا.

* الخدمات المتاحة لحقوق الدعاية:

1- الدعاية من خلال برامج تلفزيونية.
2- الدعاية من خلال الإعلام المكتوب.
3- الدعاية من خلال الأندية.
4- الدعاية من خلال الجماهير.
5- الدعاية من خلال منتجات الشركة.

* الدعاية من خلال برامج تلفزيونية

1- مباريات تذاع تلفزيونيا.
2- ظهور أسم الراعي مقترنا بإسم النادي عند الإعلان تلفزيونيا عن المباراة في مباريات كرة قدم مذاعة على الهواء، مباريات كرة القدم في الدوري العام الممتاز.
3- مهرجانات قبل بدء المباراة وتقديم المباراة..، وتشمل طوابير تحمل أعلام الأندية وعلم الشركة، وإطلاق بالونات تحمل أسم الشركة وأسماء الأندية المتنافسة في المباريات، وتوزيع نشرات دعاية للشركة بالمدرجات، وتقديم هدايا للجمهور.
كما يشمل تقديم الراعي المباراة خلف الفريقين أثناء تحية الجمهور والتمنيات بالتوفيق من خلال اللعب النظيف. وكل أفكار أخري تدخل تحت هذا المسمي.
4- زي النادي في المباريات..، وزي الاحتياطي وقمصان المصورين بالملعب وزي الأشبال.
- فانلة وتشمل: صدر الفانلة – الأكمام – ظهر الفانلة.

- الشورت ويشمل: أجناب الشورت. – الشراب. – الحذاء.
- قمصان المصورين، وزي الأشبال بالملعب، وبدل تدريب الاحتياطي

4- إعلانات الملعب:

وتشمل إعلانات:

- حول الملعب: أمام مدرجات الدرجة الثالثة وخلف المرميين.
- على المشايات وعلي مضمار الملعب: أمام المنطقة الفنية وبجانب رايات الأركان (الكورنر).
- على أرض الملعب: في ملاعب اليد والسلة والطائرة.
- على لوحة النتائج.
- في المدرجات وخلف المرمي.

5- إعلانات في المدرجات وخلف المرمي:

- في المدرجات: لافتات ثابتة بحجم كبير.
- خلف المرمي: مناطيد، عينات سيارات.

6- برامج تلفزيونية رياضية:

- برامج ما قبل المباراة: ويتم فيه استضافة أطراف المباريات قبل موعد المباريات بيوم للتعرف على توقعاتهم للنتائج وخططهم في مواجهة المنافسين، ويذاع ليلة المباراة بالتلفزيون المصري، ويتضمن البرنامج ثلاثة إعلانات للدعاية كل إعلان لمدة 30 ثانية.
- برنامج ملخص الدوري : برنامج لمدة ساعة يلخص جميع لقاءات الأسبوع على غرار برنامج الدوري الأوروبي بقناة "يروسبورت" تذاع فيه أحداث كل مباراة في خمس دقائق متضمنة أهم الفرص الضائعة والأهداف المسجلة ويعقب ذلك تعقيب وتعليق وتحليل لمدة عشر دقائق، وينتهي بمعلومة رياضية بعضها مسابقة ذات جوائز قيمة، ويذاع بالتلفزيون المصري عقب نهاية المباريات بثلاث ساعات. وينتظر أن يحصل البرنامج على أعلي نسبة مشاهدة بين البرامج الرياضية. ويتضمن البرنامج ثلاثة إعلانات للدعاية كل إعلان لمدة 30 ثانية.
- برنامج نصف ساعة كرة مصرية (للقنوات الأرضية والفضائية بالدول العربية)..، نفس برنامج ملخص الدوري ويسلم لتلك القنوات بدون إعلانات.
- ويظهر إعلان الراعي للجاليات المصرية بالدول العربية من خلال إعلاناتها الثابتة خلف المرميين في اللقطات المسجلة من المباريات بالبرنامج.

- برنامج إخباري عن نتائج الدوري المصري (لنشرات الأخبار الفضائية والعربية) ويتضمن ملخصا لنتائج وأهداف الدوري، ويظهر إعلان الراعي للجاليات المصرية بالدول العربية من خلال إعلاناتها الثابتة خلف المرميين في اللقطات المسجلة من المباريات بالبرنامج.
- برنامج ثقافة وعلوم (التلفزيون المصري)..، يقدم هذا البرنامج فيلما ثقافيا علميا للشباب لينقل لجموع المشاهدين معلومة عن موضوع ثقافي أو علمي معين يعقبه مسابقة ذات جوائز قيمة ويذاع بالتلفزيون المصري. ويتضمن هذا البرنامج ثلاثة إعلانات للرعاة كل إعلان 30 ثانية.

* الدعاية من خلال الإعلام المكتوب:

- تتضمن جريدة أخبار اليوم، جريدة الجمهورية، ومجلات الأندية المتخصصة، وسيتم من خلال هذه الصحف ذكر أسم الراعي قرين اسم النادي في جميع إصداراتهم الصحفية عند التعليق على المباريات الرياضية التي يشترك فيها النادي على غرار ما حدث بجريدة الأهرام في عقد Click.
- مجلة كل الأندية : مجلة رياضية أسبوعية يكتب فها كل نادي صفحة يعبر فيها عن رأيه مباشرة في أحداث المباريات، ويناظر فيها النادي المنافس، كما ينوه فيها عن أخباره وخططه، بجانب أبواب عن الكرة العربية والعالمية، وكافة الأبواب الأخرى التي تغطيها الإصدارات الصحفية. وينتظر أن تحقق هذه المجلة أعلي نسبة توزيع في الإصدارات الرياضية.

كما يتم من خلال هذه المجلة ذكر أسم الراعي قرين اسم النادي عند التعليق على المباريات الرياضية التي يشترك فيها النادي وتتضمن 14 إعلانا ب 14 صفحة تخص الأندية بالمجلة.

* الدعاية من خلال الأندية:

- إعلانات على تذاكر المباريات..، سيتم طباعة تذاكر المباريات بشكل جديد يستحيل معه تزويرها بحيث يمكن دفعها إلى الأسواق مبكرا لضمان أعلي نسبة توزيع، وسوف تحمل كل تذكرة Hologram باسم الشركة لمنع التزوير، وسوف يتم وضع إعلان الراعي على ظهر التذكرة، وسوف تسلم للمشتري نشرة عن نشاط الراعي، وسيطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب على جوائز شهرية طوال العام مما سيدفع المشاهد إلى الاحتفاظ بالنشرة طوال العام ومطالعتها شهريا.

وتضمن الشركة طباعة عدد تذاكر في حدود مليوني تذكرة لمباريات الفرق المكتئبة بها تحمل على ظهرها الإعلان وتوزع معها النشرة.

- إعلانات داخل مبني النادي.، يتم وضع لافتات باسم الراعي في أماكن تجمعات الأعضاء داخل النادي.
- إعلانات على أبواب النادي وأسواره.، ستم وضع لافتات باسم الراعي بجوار اسم النادي على بطاقات العضوية، وسوف تسلم للعضو نشرة عن نشاط الراعي. وسوف يطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب على جوائز شهرية مما سيدفع العضو إلى الاحتفاظ بالنشرة طوال العام ومطالعتها شهريا.
- إعلانات على مخاطبات ومكاتبات النادي للغير.، يتم وضع شعار باسم الراعي بجوار اسم النادي على أوراق النادي التي يتراسل بها مع الجهات المختلفة.
- إعلانات على أتوبيسات النادي.، يتم وضع لافتات باسم الراعي على أتوبيسات النادي لتمثل دعاية متنقلة للراعي أثناء نقل اللاعبين والأشبال لأماكن التدريب والمباريات (يتم ذلك في النوادي التي تملك أتوبيسات فقط).

* الدعاية من خلال الجماهير:

- أعلام النادي التي تشجع بها الجماهير.، ويتم إنتاج وتوزيع الأعلام التي يشجع بها الجماهير بواسطة الشركة، ويتم منع دخول المباريات أي أعلام من أنتاج آخرين. وسوف يطبع أسم الراعي على الأعلام وتسلم للمشتري نشرة عن نشاط الراعي، وسيطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب على جوائز شهرية لمدة 12 شهرا مما سيدفع المشتري إلى الاحتفاظ بالنشرة طوال العام ومطالعتها شهريا.
- وحيث إن الجماهير تستخدم هذه الأعلام في التشجيع وتلوح بها بالشوارع عقب الفوز في المباريات وفي الاحتفالات المرتبطة بالأحداث الرياضية فسيكون هذا العنصر أداة فعالة للراعي في الإعلان.
- قمصان التشجيع.، يتم إنتاج وتوزيع قمصان (علي غرار قميص المصورين) بلون فانلة النادي يرتديها المشجعون أثناء المباريات فوق ملابسهم ليتم توحيد لون المدرج. يتم وضع شعار الراعي على صور هذه القمصان، وسوف تسلم للمشتري نشرة عن نشاط الراعي. يطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه

سحب جوائز شهرية لمدة 12 شهرا مما سيدفع المشتري إلى الاحتفاظ بالنشرة طوال العالم ومطالعتها شهريا.

وحيث إن الجماهير ستستخدم هذه القمصان في التشجيع وترديها بالشوارع عقب الفوز في المباريات وفي الاحتفالات المرتبطة بالأحداث الرياضية فسيكون هذا العنصر أداة فعالة للراعي في الإعلان.

- بطاقة الهوية الرياضية.. يتم طباعة بطاقة للهوية الرياضية لجمهور كل نادي، ويتم وضع شعار البطاقة نشرة عن نشاط الراعي، وسيطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب جوائز شهرية لمدة 12 شهرا مما سيدفع المشاهد إلى الاحتفاظ بالنشرة طوال العام ومطالعتها شهريا.

سوف تقدم هذه البطاقة خدمات اجتماعية لحاملها لزيادة ارتباط الجماهير بالأندية وتحقيقا لدور النادي في رعاية جماهيره اجتماعيا مما يجعل هذا العنصر أداة فعالة للراعي في الإعلان.

* الدعاية من خلال منتجات الشركة:

- المستلزمات الدراسية التي تحمل شعارات الأندية..، يتم أنتاج وتوزيع منتجات دراسية تحمل شعارات الأندية وصور اللاعبين عليها معلومات ثقافية ونصائح تربوية للطلاب. ويتم وضع شعار الراعي بجوار أسم النادي على هذه المستلزمات، وسيطبع عليها ملخص عن نشاط الراعي لتكون في يد ملايين الطلاب طوال العام.

وحيث ان الطلبة تحب أن تقتني مثل هذه الأدوات عن مثيلاتها التي لا تحمل مثل هذه الشعارات والصور فسيكون هذا العنصر أداة فعالة للراعي في الإعلان.

- منتجات للاستخدام الشخصي تحمل شعارات الأندية..، يتم افتتاح وتوزيع منتجات الاستخدام الشخصي التي تحمل شعارات الأندية، يتم وضع شعار باسم الراعي بجوار أسم النادي على هذه المنتجات لتكون في يد ملايين البشر طوال العام، وسوف تسلم للمشتري نشرة عن نشاط الراعي، وسيطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب على جوائز شهرية لمدة 12 شهرا مما سيدفع المشتري إلى الاحتفاظ بالنشرة طوال العام ومطالعتها شهريا.

وحيث إن بعض الجماهير تحب أن تقتني مثل هذه الأدوات عن مثيلاتها التي لا تحمل مثل هذه الشعارات فسيكون هذا العنصر أداة فعالة للراعي في الإعلان.

- بطاقات التخفيض الرياضي.. يتم توزيع بطاقات للتخفيضات لأعضاء الأندية الرياضية والاجتماعية والجمهور تسمح بمنحهم تخفيضات بالمحال التجارية ومكتب الخدمات والفنادق وشركات الطيران ودور العرض والمسارح والملاهي.

يتم وضع شعار بإسم الراعي على هذه البطاقات لتكون في يد ملايين البشر طوال العام، وسوف تسلم للمشتري نشرة عن نشاط الراعي، وسيطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب على جوائز شهرية لمدة 12 شهرا مما سيدفع المشتري إلى الأحتفاظ بالنشرة طوال العام ومطالعتها شهريا.

ب- الرعاية من خلال برنامج (TOP) The Olympic Partner

دور الشركات المشاركة في برنامج (TOP) من التمويل وأهميتها في استمرار الحركة الأولمبية العالمية:-

بعد أن تعرضت الحركة الأولمبية للعديد من العقبات والصعوبات المالية والتي كانت تهدد الحركة الأولمبية بالفناء، قامت اللجنة الأولمبية الدولية بمهارة فائقة بعقد صلات أكثر فاعلي مع قطاع رجال الأعمال وإقامة برنامج (TOP) وهو مصطلح لاختصار (The Olympic Partner) أي الشركاء الأولمبيين وقبل شرح هذا البرنامج باستفاضة وشرح دوره في إثراء الحركة الأولمبية نود ذكر الأسلوب الذي كان يتم به الرعاية والتسويق قبل إقامة هذا البرنامج وكذلك الأسباب التي دعت إلى وضعه وتنظيمه.

فقبل استحداث هذا البرنامج كان لكل لجنة منظمة برنامج تسويقي خاص بها وكان هناك عشرة اتحادات دولية أو أكثر بقليل لهم برامج تسويقية خاصة بهم، ولكن لم يكن هناك برنامج تسويقي خاص يربط بين هذه البرامج وبيع المنتج الأولمبي لصالح اللجنة الأولمبية الدولية، وأيضا ينص الميثاق الأولمبي على الألعاب الأولمبية يجب أن تكون مستقلة وأن تبتعد عن الأعمال التجارية والبيع والشراء لذا فقد ظهر تيار كبير من المعارضين في قيام وكالة المريديان (وهي وكالة تسوق برنامج (TOP) بتسويق هذا البرنامج حيث يتعارض ذلك مع مبادئ الميثاق الأولمبي.

وكانت هذه من الأسباب التي وقفت كعقبات تواجه عملية التمويل الرياضي للجنة الأولمبية الدولية، ولكن النجاح الذي تحقق في دورة لوس أنجلوس عام 1984م وما ترتب عليه من عائدات مالية كبيرة، وأن هذه العائدات قد تم صرفها

على تطور الرياضة والرياضيين، ولم يكـن لهـا أي آثـار سـلبية، وتـم الاسـتفادة منهـا.. جعـل اللجنة الاولمبية الدولية تضع تساؤلاً كبيراً وهو لماذا لا تقوم بوضع مظلة كبـيرة يسـتفاد بهـا للتمويل الرياضي طالما أن هذا المبدأ طبق ولم يكن له أي آثار سلبية؟

كما أن اللجنة الأولمبية الدولية نظرت إلى الألعاب الأولمبية والتحديات التي حدثت لها من جوانب سياسية ومقاطعة وجوانب اقتصادية، الأمر الذي أعطـى مـؤشراً خطـيراً إلى أنـه سوف يجئ الوقت الذي يهدد الألعاب الأولمبية بالإلغاء.

ومن هنا أصبح من الضروري للجنة الأولمبية الدولية البحث عن حلول بديلة للحفـاظ على استقرارها المالي والاستقلالي لتنظيم الـدورات الأولمبيـة والابتعـاد عـن أي تحـديات قـد تواجهها، وقد كان لرئيس اللجنة الأولمبية الدولية خوان أنطونيو سـمارانش بعـد نظـر كبـير، حيث أكد على ضرورة الحفاظ على كيان اللجنة الأولمبية الدولية للاستمرار في تأديـة دورهـا دون التعرض لأي هزات أخرى وأن يكون لها الاستقلالية المالية.

وهناك أمر آخر وهو أن الشركات العالمية تتعرض لحـرج شـديد عنـد مناقشـة حقـوق الألعاب الأولمبية مع الدول المختلفة بمختلـف توجهاتهـا وأماكنهـا المتراميـة الأطـراف، الأمـر الذي جعل التفكير يتجه إلى ضرورة أن يكون هناك شئ يجمع الدول ككل، وأن يكون هناك برنامج موحد يجعل الشركات تطوف على جميـع أنحـاء الـبلاد مـن خـلال اللجنـة الأولمبيـة الدولية، وأن يكون برنامج عالمي تحصل من خلاله الشركات على حقوق عالميـة ولـيس عـلى حقوق جغرافية.

والشئ الآخر الذي أدى إلى هذا الاتجاه هو العولمة، وهو أن الشركات أصـبحت تعمـل في جميع أنحاء البلاد، فمثلا.. شركة كوكاكولا أصبحت تبيع منتجاتها في جميـع أنحـاء العـالم. لذا فقد وجدت هذه الشركات ضرورة أن يكون التفـاوض مـن خـلال جهـة واحـدة تمثـل أو تتحدث بها عن العالم.

برنامج (The Olmpic Partner (TOP :

تم وضع برنامج (TOP) أي الشركاء الأولمبيين من خلال عدة برامج مـدة كـل برنـامج أربع سنوات، يبدأ مع بداية كل دورة أولمبية وينتهي بنهايتها.

وقد بدأ برنامج (TOP) منذ عام 1985م وحتى عام 1988م وبرنامج (TOP) السـابع انتهى بنهاية دورة 2012 الأولمبية بلندن.

وهذا البرنامج يقوم بحصر حقوق رعاية الألعاب الأولمبية بعدد محدود من الشركات الكبرى ذات المصالح الدولية. وتقوم هذه الشركات بدفع مبلغ من المال نظير الحصول على مسمى الراعي الرسمي للألعاب الأولمبية، وحقوق استخدام هذا المسمى والعلامات في الإعلان خارج الملاعب الأولمبية. وذلك بالإضافة إلى بعض الحقوق الخاصة بالنسبة لكل شركة مل مسمى المشروب الرسمي كوكا كولا أو الناقل الرسمي لشركة الطيران التي تقوم بالنقل..إلخ، وكذلك استخدام هذا المسمى على المنتجات ووسائل الخدمات والحصول أيضا على حقوق الإعلان في المطبوعات الرسمية للألعاب الأولمبية.

وقد دفع الرعاة في برنامج (TOP) الأول 12 مليون دولار عن كل شركة وكان عدد الشركات حينذاك (9) شركات، وانتهى هذا البرنامج بنهاية دورة سيول الأولمبية عام 1988م.

ودفع الرعاة في برنامج (TOP) الثاني مبلغ (22) مليون دولار عن كل شركة، وكان عدد الشركات في ذاك الوقت (12) شركة راعية وانتهي بنهاية دورة برشلونة الأولمبية عام 1992م.

ودفع الرعاة في برنامج (TOP) الثالث مبلغ (40) مليون دولار عن كل شركة وكان عدد الشركات (10) شركات وانتهى البرنامج بنهاية دورة أتلانتا الأولمبية عام 1996م. ومما هو جدير بالذكر أن برنامج (TOP) الثالث هو البرنامج الأول من نوعه الذي ألزم كل لجنة أولمبية أهلية بالمشاركة به حتى أصبح هذا البرنامج دولياً.

وكان نصيب اللجان الأولمبية الأهلية من هذا البرنامج (70) مليون دولار أمريكي وإن أصغر لجنة أولمبية استلمت مبلغ 20.000 (عشرين ألف دولار أمريكي) علاوة على منحة تقدر بمبلغ 400 دولار عن كل لاعب مشارك في أولمبياد أتلانتا 1996. أما برنامج (TOP) الرابع فقد دفع الرعاة حوالي (45) مليون دولار عن كل شركة. وأصبح عدد الشركات (11) شركة وانتهى بنهاية دورة سيدني عام 2000م الاولمبية وقد ارتفعت المزايا المقدمة إلى اللجان الأولمبية الأهلية مرة أخرى. ففي برنامج توب الرابع (1997-2000م) رفعت اللجنة الأولمبية الدولية أنى عائد إلى 40.000 (أربعين ألف جنيهاً) لكل لجنة أولمبية أهلية، و(400) دولار لكل لاعب مشارك في دورة سيدني، علاوة على أن الإقامة والإعاشة مجانية بالقرية الأولمبية لجميع البعثات الرياضية، كما تم تخصيص مبلغ (2) مليون دولار لتغطية مصاريف سفر اللاعبين إلى سيدني.

وبإجراء مقارنة بسيطة بين البرنامج الأول والبرنامج الرابع نجد أن الرعاة في البرنامج الأول (9) شركات تدفع 13 مليون دولار عن كل شركة وأن عدد اللجان الأولمبية الوطنية حينذاك 159 لجنة أولمبية. أما في برنامج (TOP) الرابع فقد وصل عدد الشركات إلى (11) شركة وتدفع كل شركة (45) مليون دولار. وتغير اسمه بدلا من راعي تجاري إلى شريك. وزاد عدد اللجان الأولمبية إلى 199 لجنة والأسباب التي أدت إلى ذلك هي زيادة عدد الدول المشاركة في البرنامج والحفاظ على عدد الشركاء الأولمبيين وعدم زيادتهم بصورة كبيرة حتى يكون هناك نوع من التنافس على الحصول على المسمى وبالتالي دفع مبالغ كبيرة والحفاظ على قيمة هذا المسمى.

ومن أهم الأسباب أيضاً هو البث التليفزيوني الهائل والإمكانات التقنية الحديثة والتي مكنت المليارات من البشر ن مشاهدة البرامج الرياضية، فقد أصبح عدد الدول المشاركة من البث التليفزيوني 160 دولة ووصل بعد ذلك إلى 220 دولة. وهذه مبررات لنجاح هذا البرنامج وهذا التطور.

وفي إحصائية قامت بوضعها اللجنة الأولمبية الدولية للوقوف على مدى نجاح هذا البرنامج وتحقيقه لأهدافه ومدى تحقيقه للعوائد المالية للدورتين الأولمبيتين الصيفية والشتوية اتضح ما يلي:-

برنامج (TOP)	عدد الشركاء الأولمبيين	عدد اللجان الأولمبية الأهلية	العوائد المالية المحققة من كل برنامج US$
البرنامج الأول 1985-1988 سيول - كالجاري	9	159	95 مليون دولار أمريكي
البرنامج الثاني 1989-1992 برسلونة - ألبرت فيل	12	169	175 مليون دولار أمريكي
البرنامج الثالث 1993-1996 أتلانتا – ليل هامر	10	197	350 مليون دولار أمريكي
البرنامج الرابع 1997-2000 سيدني - نجانو	11	199	550 مليون دولار أمريكي
البرنامج الخامس 2001-2004	11	200	600 مليون دولار أمريكي

نموذج لتوزيع عائدات برنامج (TOP) الرابع:

تدير اللجنة الأولمبية الدولية برنامج (TOP)، وقد شاركت عدد (11) شركة عالمية في البرنامج الرابع منذ عام 1997م وحتى عام 2000، وقد وصل إجمالي العائد من (TOP) الرابع إلى مبلغ 550 مليون $ US.

ويتم توزيع دخل برنامج (TOP) تقريبا من العائدات بين اللجنة المنظمة لدور ناجانو الشتوية واللجنة المنظمة لدورة سيدني الأولمبية الصيفية واللجان الأولمبية الأهلية الاسترالية واليابانية، وأكثر من 30% من عائد البرنامج يتم تقسيمه بين 199 لجنة أولمبية أهلية، حيث حصلت اللجان الأولمبية الأهلية الصغيرة بحد أدنى على مبلغ 40.000 دولار أمريكي لدعم تدريب اللاعبين والبرامج الأولمبية الأهلية الأخرى.

ويتم توزيع العائد لكل لجنة أولمبية أهلية وفقا لاعتبارات شركاء برنامج (TOP) لتنمية حقوق التسويق الأولبمي لكل دولة.وتوزع نسبة 10% أو أقل للجنة الأولمبية الدولية.

توزيع دخل برنامج (TOP) الرابع خلال الفترة من 1997-2000

الهيئة الأولمبية	عائد (TOP) الرابع والذي حصلت عليه الهيئة
اللجنة المنظمة لدورة ناجانو الشتوية	130 مليون دولار أمريكي
اللجنة المنظمة لدورة سيدني الصيفية	215 مليون دولار أمريكي
اللجان الأولمبية الأهلية (199 لجنة)	170 مليون دولار أمريكي
اللجنة الأولمبية الدولية	35 مليون دولار أمريكي

ويجب أن نقول أن برنامج (TOP) لم ينفذ من فراغ ولكنه جاء نتيجة إدارة جيدة جدا، ونظرا لتطورها الأمر الذي أدى إلى كونها إدارة معقدة ومتشابكة وأصبح هذا العمل ليس بالسهل، لذا تولت إدارة المريديان هذا العمل. (وإدارة المريديان هي وكالة تسويقية تقوم تسويق الألعاب الأولمبية لصالح اللجنة الأولمبية الدولية وهي أيضاً مملوكة للجنة الأولمبية الدولية.

دور اللجنة الأولمبية الدولية ومساهماتها للحركة الأولمبية من خلال نموذج لعائدات الرعاية والتسويق الأولمبي في الفترة من 1997-2000

حققت برامج التسويق الأولمبي خلال الأربع سنوات الأولمبي من عام 1997-2000 ما يقرب من مبلغ 3.740 مليار دولار وذلك بما تخللهم من دورة ناجانو الشتوية عام 1998 ودورة سيدني عام 2000م.

والجدول التالي يوضح تفاصيل عائد التسويق الأولمبي في الفترة المذكورة ويتضمن برامج التسويق الأولمبي التي تم إدارتها من خلال اللجنة الأولمبية الدولية واللجنة المنظمة لألعاب الشتاء بنجانو 1998 واللجنة المنظمة للألعاب الصيفية بسيدني 2000م.

المصدر	إجمالي الدخل (ناجانو - سيدني)
العائد الإجمالي للإعلام.	1.845+ مليون [مليار+845 مليون دولار أمريكي]
العائد الإجمالي لرعاة برنامج (TOP) الرابع	550 مليون دولار أمريكي
العائد الإجمالي للرعاة المحليين.	955 مليون دولار أمريكي
العائد الإجمالي للتذاكر	625 مليون دولار أمريكي
عائد التراخيص.	65 مليون دولار أمريكي
الإجمالي	3.740 مليار دولار أمريكي

شكل الإعلام نسبة 49.3%، وبرنامج (TOP) نسبة 14.7% وذلك ما حققته اللجنة الأولمبية الدولية بإجمالي نسبة 64% أي ما يوازي 2.395 أي 2 مليار و395 مليون دولار. أما برنامج الرعاة المحليين فقد حقق نسبة 17.5% والتذاكر نسبة 16.7% وبرنامج التراخيص نسبة 108% وذلك ما حققته اللجنة المنظمة للدورة بإجمالي نسبة 36% أي ما يوازي مبلغ مليار و345 مليون دولار من إجمالي العائدات.

العائد الذي حققته اللجنة الأولمبية الدولية:

إن اللجنة الأولمبية الدولية مسئولة عن إدارة عدد (2) برنامج رئيسي في التسويق الأولمبي وهما:-

مفاوضات حقوق الإعلام الرياضي.

والبيان التالي يوضح تفاصيل العائد الذي حققته اللجنة الأولمبية الدولية أثناء فترة الأربع سنوات من 1997-2000 والذي يقدر تقريباً بنحو 2.3 بليون دولار أمريكي.

المصدر	العائد
عائد الإعلام لدورة سيدني 2000	1.331.5 بليون دولار أمريكي
عائد الإعلام لدورة نجانو الشتوية 1998	513.5 مليون دولار أمريكي
عائد برنامج (TOP) الرابع	550 مليون دولار أمريكي
الإجمالي	2.295 بليون دولار أمريكي

العائد الذي حققته اللجنة المنظمة للدورة:

تحت توجيهات اللجنة الأولمبية الدولية فإن اللجنة المنظمة مسئولة عن ثلاثة برامج تسويقية رئيسية وهي:

- برنامج الرعاة المحليين للدورة الأولمبية.
- برنامج التراخيص للدورة الأولمبية.
- برنامج تذاكر الدورة الأولمبية.

والجدول التالي يوضح تفاصيل العائد الذي حققته كل من اللجنة المنظمة لدورة ناجانو الشتوية واللجنة المنظمة لدورة سيدني 2000 من خلال البرامج التي أدارتها على مدار الأربع سنوات والذي تمثل في مبلغ 1.345 بليون دولار.

المصدر	سيدني 2000	ناجانو 1998
الرعاة المحليين	495 مليون دولار أمريكي	162 مليون دولار أمريكي
تراخيص	52 مليون دولار أمريكي	14 مليون دولار أمريكي
تذاكر	551 ملين دولار أمريكي	74 مليون دولار أمريكي
الإجمالي	1.345 مليون دولار أمريكي دخل للدورتين معا	

مساهمات اللجنة الأولمبية الدولية للحركة الأولمبية:

قامت اللجنة الأولمبية الدولية بتوزيع الدخل التسويقي الأولمبي على مدار الحركة الأولمبية وفقاً للتالي:-

- اللجان المنظمة للدورات الأولمبية OCOGs.
- عدد (199) لجنة أولمبية أهلية NOCs.
- الاتحادات الدولية للألعاب Ifs.
- منظمات أخرى رياضية من ضمنها الوكالة العالمية لمكافحة المنشطات WADR وتحتفظ اللجنة الأولمبية الدولية بأقل من 10 من نسبة العائد الذي حققته خلال الأربع سنوات.

والجدول التالي يوضح توزيع اللجنة الأولمبية للدخل الخاص من برامج التسويق الأولمبي أثناء الأربع سنوات الأولمبية.

اللجان الذي ساهمت به اللجنة الأولمبية الدولية

اللجان المنظمة للدورة	1.460 مليار دولار أمريكي
اللجان الأولمبية الأهلي	445 مليون دولار أمريكي
الاتحادات الدولية للألعاب	255 مليون دولار أمريكي
الوكالة العالمية لمكافحة المنشطات	25 مليون دولار أمريكي
اللجنة الأولمبية الدولية	210 مليون دولار أمريكي
الإجمالي	2.295 مليار دولار أمريكي

ولقد لعبت اللجنة الأولمبية الدولية دوراً كبيراً في إنجاح الحركة الأولمبية ونجاح الألعاب الأولمبية من خلال مساهماتها ومساعداتها للألعاب الأولمبية واللجان الأولمبية الأهلية والاتحادات الدولية والمنظمات والهيئات الرياضية الأخرى وسوف نوضح فيما يلي مساهمات اللجنة الأولمبية الدولية بكامل تفاصيلها:-

مساهمات اللجنة الأولمبية والدولية للألعاب الأولمبية:

إن عائد التمويل من برامج التسويق الأولمبي ساهم في إدارة وفعالية التنظيم للدورات الأولمبية.

فقد حصلت اللجنة المنظمة لدورة ناجانو الشتوية على مبلغ 435 مليون دولار أمريكي من برامج التسويق والتي أدارته اللجنة الأولمبية الدولية، كما ان اللجنة المنظمة لدورة سيدني 2000 حصلت على أكثر من بليون دولار أمريكي من برامج التسويق التي أدارتها اللجنة الاولمبية الدولية.

كما أن برامج التسويق الأولمبي قد منحت الألعاب الأولمبية منذ عام 1997 وفي عام 2000 ولأول مرة على مستوى الدورات الأولمبية الشتوية والصيفية ما يلي:-

- تم منح اللاعبين المشاركين في دورتي ناجانو وسيدني تذاكر سفر مجانية.
- تم منح إقامة مجانية لكل من اللاعبين والإداريين في القرية الأولمبية.
- قيمة هذه المنح والإقامة في سيدني 2000 فقط وصلت إلى 45 مليون دولار أمريكي.

- تم تقدير الإعلام والمنشآت الصحفية والدعم في دورة الألعاب الأولمبية سيدني 2000 بأكثر من 300 بليون دولار أمريكي.

مساهمات اللجان الأولمبية الأهلية والفرق الأولمبية:

ساعدت الموارد المالية من برامج التسويق الأولمبي اللجان الأولمبية الأهلية على تغطية التكاليف الإدارية بما فيها مبلغ إرسال الفرق الأولمبية إلى الألعاب.

من خلال برنامج TOP والتضامن الأولمبي وهبت اللجنة الأولمبية الدولية منحاً متعددة ودعماً مالياً لكل فريق أولمبي أهلي شارك في الألعاب الأولمبية.

حصلت اللجان الأولمبية الأهلية على أكثر من 200 مليون دولار أمريكي كمنح ودعم من اللجنة الأولمبية الدولية عن طريق برنامج TOP والتضامن الأولمبي منذ عام 1997-2000 وهذا المبلغ يعتبر زائدا عن ما تم دفعه في دورة أتلانتا 1996 بنسبة 44%.

وتم منح اللجنة المنظمة لدورة سيدني 2000 دعماً غير مباشر قدره 45 مليون في شكل منحة تذاكر السفر والإقامة للاعبين والإداريين تم دفعها عن طريق الدولار أمريكي طريق برامج التسويق الأولمبي.

اللجان الأولمبية الأهلية للدول النامية حصلت بحد أدنى على مبلغ 40.000 دولار أمريكي من عائد برنامج TOP والتضامن الأولمبي طوال الأربع سنوات. وهذا المبلغ يعتبر زائداً بنسبة 100% تقريبا عما تم دفعه في الدورة السابقة بأتلانتا 1996.

وفي الإجمالي منحت اللجنة الأولمبية الدولي مبلغ 445 مليون TOP، من عائدها للجان الأولمبية الأهلية ومن ضمنهم اللجنة الأولمبية الاسترالية واليابانية.

وفيما يلي مقارنة لدخل اللجان الأولمبية الأهلية من اللجنة الأولمبية الدولية.

الأعوام الأولمبية/ صيفية وشتوية	عائد الإعلام والتضامن الأولمبي	العائد من برنامج TOP	إجمالي المساهمات
1989-92 برشلونة + البرتفيل	51.6 مليون $	25 مليون $	86.6 مليون $
1993-96 أتلانتا + ليل هامو	80.9 مليون $	57 مليون $	137.9 مليون $
1997-2000 سيدني + نجاتو	118.7 مليون $	80 مليون $	21.9 مليون $

مع مراعاة أن إجمالي المساهمات لا يحتوي على مبلغ منحة التذاكر والإقامة للجان الأولمبية الأهلية.

المساهمات الممنوحة للاتحادات الدولية للألعاب:

الاتحادات الدولية للألعاب الصيفية وعددها (28) اتحاداً وقد ساعدت الموارد المالية التي حصلت عليها من برامج التسويق في تشجيع وتنمية رياضاتهم. وبالنسبة لدورة سيدني الأولمبية عام 2000 فقد وصلت هذه المساهمات من اللجنة الأولمبية الدولية للاتحادات الدولية للألعاب الصيفية إلى مبلغ 195 مليون مليون $، وبالنسبة للاتحادات الدولية للألعاب الشتوية وعددها (7) اتحادات فقدت ساعدت الموارد المالية التي حصلت عليها في تنمية وتطوير رياضتها. وبالنسبة لدورة ناجانو الشتوية فقد وصلت هذه المساهمات إلى مبلغ 49 مليون دولار أمريكي.

الدعم الخاص بالاتحادات الدولية للألعاب الصيفية:

المساهمات والدعم الذي منحته اللجنة الأولمبية الدولية إلى الاتحادات الدولية للألعاب الصيفية والشتوية هى كما يوضحها الجدول التالي:

الألعاب الأولمبية الصيفية	الدعم المالي
برشلونة 1992	27.6 مليون $ US
أتلانتا 1996	86.6 مليون $ US
سيدني 2000	190 مليون $ US

الدعم الخاص بالاتحادات الدولية للألعاب الشتوية:

الألعاب الأولمبية الشتوية	الدعم المالي
البرت فيل 1992	17 مليون $ US
ليل ماهر1994	20.3 مليون $ US
ناجانو 1998	49.4 مليون $ US
سولت ليك 2002	85.8 مليون $ US

أسباب تنافس الشركات التجارية العالمية للانضمام إلى برنامج (TOP):

بمعنى لماذا تتسابق الشركات التي لها مصالح عالمية للحصول على حقوق الرعاية من برنامج (TOP)؟ وما هي الفوائد التي تعود عليها نظير دفع المبالغ الضخمة السابق ذكرها في البرنامج؟

ولكي نوضح الإجابات عـلى هـذه التسـاؤلات نعطـي أولاً الأمثلـة التاليـة التـي تجيـب عنها:-

شركة كوكاكولا تتبع نظام في إنتاجها وهو المحافظة على سريـة منتجاتهـا، حيـث تقـوم بإرسال إنتاجها في صورة عبوات كبيرة لتوزيعهـا مـع احتفاظهـا بسر منتجهـا،ولكن في بعـض الدول مثل الهند نجد أنها تشترط في سياساتها الاقتصادية أنه عند دخول الشركـات بمختلـف أنواعها للاستثمار بها يجب أن تقوم هذه الشركـات بإظهـار وتوضـيح أسرار منتجهـا وكيفيـة تصنيعه، وبالتالي لا تستطيع شركة كوكاكولا عرض منتجها في الهند أو في الدول التي تتشابهها في نظامها، وبالتالي تخسر أسواق كثيرة وكبيرة، أمـا في حالـة حصـولها عـلى الرعايـة الأولمبيـة والانضمام إلى برنامج توب فيرتـبط اسـمها عالميـا، وتحصـل عـلى دعايـة كبـيرة داخـل هـذه الأسواق، وتحصل على إقبال الرأي العام بها، وبالتالي يمكن أن تسـوق إنتاجهـا بصـورة كبـيرة خارج نطاق هذه الدول.

الراعي التجاري يعتبر أن برنامج (TOP) فرصة جيدة لعرض التكنولوجيا الخاصة بـه.. وعلى سبيل المثال.. فإن شركة مثـل زيـوركس عنـد قيامهـا بعمليـات التسـويق في الشركـات الكبرى لا تقوم بعـرض الكتـالوج الخـاص بمنتجهـا (أجهزتهـا) مثلهـا مثـل عشرات الشركـات، ولكنها تقوم بعرض حقائق ووقائع وأرقام ونتائج قامت بتنفيذها بالفعل من خلال إمكانات أجهزتها.. فثملا تذكر أنها قامت بطبع عدد 5 مليون ورقة في الدورة الأولمبيـة الأخـيرة في 16 يوما. تتضمن جميع النتائج والبيانات والمعلومات عمل أجهزتها وجودة منتجها ويعتبر دليلاً ممتازاً على جودته. وبهذا يمكن تقديم عرض جيد وحاسـم ومقنـع دون الحاجـة إلى تجربـة هذه الأجهزة من قبل المشترين لها.

الاهتمام بالعلامة التجارية.. فمثلا شركة UPS وهي شركـة مسـئولة عـن نقـل الطـرود وذات شهرة كبيرة داخل الولايات المتحدة الأمريكيـة. وهـذه الشركـة تريـد أن تحظـى عـلى شهرة أكبر على مستوى العـالم، فسـعت إلى الانضـمام إلى برنـامج تـوب لـكي تقـوم بتوصـيل الطرود إلى عدد 200 دولة، وهو ما يحقق لها هذه الشهرة، وبالفعـل دخلـت هـذه الشركـة كراعي تجاري، وأصبحت مشهورة عالمياً. وقامت بإرسال الطـرود إلى مختلـف أنحـاء العـالم، وتم التعامل معها أثناء وبعد الدورات الأولمبية على مستوى العالم.

وكـذلك بالنسـبة لشركـة إنتـاج أفـلام الكـاميرا (التصـوير) فهنـاك العديـد مـن الشركات الأخرى التي تنتج أفلام مختلفة وكلها متشابهة لدى المستهلك. فعند قيامـه

بالشراء يختار في أي من هذه الأفلام ذات الماركات المختلفة أفضل. أما الشركة التي تضع أحدى العلامات الأولمبية على الغطاء الخارجي للفيلم، فإنه يعطي انطباعاً سريعا لدى المستهلك عند القيام بالشراء بأن هذا النوع من الأفلام هو الذي تم تصوير الألعاب الأولمبية واللاعبين به، وبالتالي فهو يتميز بالجودة العالمية، ومن ثم يتم الإقبال عليه من قبل المستهلك مباشرة، لما يتميز به من جودة عالية وثقة وشهرة عالمية.

يتضح لنا أن ارتباط هذه الشركات باللجنة الأولمبية الدولية يعطيها ويعطي منتجها صفة العالمية، وبالتالي تحظى منتجاتها بالشهرة العالمية والجودة والثقة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مبيعاتها وأنشطتها على المستوى العالمين نظراً لثقة المستهلكين في منتجها، الأمر الذي يستتبعه زيادة أرباحها وتضاعفها بشكل أكبر من المبالغ التي تم دفعها من قبل هذه الشركات للحصول على الانضمام إلى برنامج (TOP).

الحاجة إلى التمويل الذاتي للهيئات الرياضية الأولمبية في مصر:

التخلص من مخاطر الاعتماد على مصدر واحد للتمويل والمتمثل في الدعم الوارد من الحكومة، والبحث عن مصادر أخرى متعددة للحصول على التمويل اللازم، حتى تكون اللجنة الأولمبية هي الهيئة الوحيدة الحاكمة في مصادر التمويل وتطوير التسويق للحركة الأولمبية في منطقتها. وبذلك يكون لها الاستقلالية في إدارة شئونها.

مساعدة اللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية الأولمبية التابعة لها على القيام بواجباتها واختصاصاتها وأنشطتها بما يتفق ومبادئ وأهداف وفكر الحركة الأولمبية. والعمل نحو حمايتها وتطويرها، وكذلك مساعدتها في الحفاظ على مبدأ الذاتية في إدارة شئونها ومقاومة شتى صور الضغوط سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو دينية والتي من شأنها أن تؤثر على التزامها بنصوص الميثاق الأولمبي، حيث أن من مبادئ الحركة الأولمبية أن الدورات الأولمبية هي منافسات رياضية تتم بين الأفراد واللاعبين وليس بين الدول.

ومثال ذلك.. أنه في دورة موسكو 1980م وأثناء غزو الاتحاد السوفيتي آنذاك لأفغانستان قامت حكومات الدول الغربية والعربية بمقاطعة الدورة نظرا للظروف السياسية في ذلك الوقت، وهذا يتعارض مع مبادئ وأهداف الحركة الاولمبية والميثاق الأولمبي.وبالرغم من مقاطعة حكومة إنجلترا والكويت لهذه الدورة إلا أن اللجنة الأولمبي البريطانية والكويتية قررتا الاشتراك في الدورة عملا

بمبادئ وأهداف الحركة الأولمبية، وكان سبيلها في ذلك أنهما اعتمدتا على مصادر دخل متعددة من التمويل الذاتي (الأهلي) وبعيدا عن مصدر التمويل الحكومي، وبالتالي استطاعتا إعداد وتجهيز فرقهما القومية والمشاركة في الدورة عن طريق جهودهما الذاتية، وبالتالي استطاعتا تحقيق مبدأ الذاتية في إدارة شئونهما، ومقاومة كافة صور الضغوط عليها.

الوصول بالفرق القومية واللاعبين المصريين إلى المستويات العالمية أثناء البطولات القمية وتحقيق النتائج المتقدمة أثناء المنافسات والبطولات الدولية والعالمية.

توفير الأجهزة والادوات ومساعدات التدريب ذات المواصفات القانونية الدولية والتي يستخدمها اللاعبون أثناء البطولات العالمية من خلال استيرادها أو شرائها محلياً في حالة تصنيعها، لأن ذلك من شأنه رفع المستوى المهاري ومستوى الأداء من خلال تدريب اللاعبين عليها بصفة منتظمة، وخاصة في بعض الألعاب التي تتميز بالدقة المتناهية مثل ألعاب القوى والسهم والرماية والتجديف.... إلخ.

نشر قاعدة الممارسين لمختلف الأنشطة الرياضية في جميع المحافظات وبالتالي تكوين قاعدة عريقة من اللاعبين في مختلف الألعاب، مما يساعد في انتقاء أفضل هؤلاء اللاعبين للفرق والمنتخبات القومية.. وإن هذا لن يتأتى غلا من خلال توفير مصادر متعددة للتمويل، وتوفير المال اللازم لإنشاء الملاعب والصالات الرياضية، وكذا توفير الأجهزة والأدوات ومساعدات التدريب اللازمة في جميع المحافظات.

مساعدة الاتحادات الرياضية على التحرر من الاعتماد على الدعم الحكومي في تمويل أنشطتها، وبالتالي تحرير اتخاذ القرارات في هذه الاتحادات مما يساعد على قيامها بواجباتها واختصاصاتها ويزيد من قدرتها على إدارة شئونها من النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج والأسس والمبادئ التي تشارك فيها الأندية والهيئات الرياضية التابعة لها والتي لها نشاط في اللعبة داخل ج. م. ع.

مساعدة الأندية والهيئات الرياضية المختلفة في رسم سياساتها العامة وتحقيق أهدافها والقيام بواجباتها وأنشطتها على المستوى الرياضي والاجتماعي..إلخ، داخل هذه الأندية، وإشباع حاجات ورغبات واتجاهات الأفراد المنتمين إليها.

من كل ما سبق يتضح أن هناك علاقة وثيقة تربط بين المال والرياضة، ففي حالة توافر المال اللازم تستطيع الهيئات الرياضية الأوملبية فيمصر والهيئات الرياضية التابعة لها من وضع استراتيجيتها الرياضية الخاصة بها. وتحقيق أهدافها وبرامجها وخططها سواء كانت أهدافاً عامة أو خاصة وأهدافاً بعيدة المدى أو قريبة المدى.

كما يجب عدم إغفال أهمية ودور التمويل الذاتي للهيئات الرياضية في مصر على المستوى القومي والسياسة العامة للدولة ويتضح ذلك من خلال ما يلي:-

- مواكبة المتغيرات الاقتصادية التي طرأت على الساحة الدولية بصفة عامة، ومسايرة تغير فلسفة الإدارة العامة للدولة بصفة خاصة، ليصبح الاعتماد الأكبر على التمويل الذاتي (الأهلي) عن طريق الدراسة العلمية للواقع وفرص النمو المتاحة، واستغلال تلك الفرص بما يتيح التنمية الحقيقية لموارد هذه الهيئات، وبالتالي استقلالها عن التمويل الحكومي، وتطبيق هذه الفلسفة في المجال الرياضي.
- تخفيف الأعباء الملقاة على الميزانية العامة للدولة

دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير اقتصاديات الرياضة:

إن توظيف تقنية المعلومات في المجال الرياضي من التحديات الحديثة التي تتيح للرياضة مرحلة جديدة من النهوض وتحقيق البطولات والأرقام وصناعة اللاعب، ولكنها تحتاج إلى جهد ذكي وعالي الاحتراف، ينقلها من مرحلة العمل التلقائي القائم على الإبداع العفوي، إلى صناعة تقوم على خبرات احترافية ومناهج علمية في التخطيط والتنفيذ والمنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

إن دور تكنولوجيا المعلومات في النهوض بالرياضة يسهم في وضع المعايير لانتقاء المواهب الرياضية، إذ لا بطولات بدون مواهب، وكذلك تضع تكنولوجيا المعلومات الشروط اللازمة لتحقيق الأرقام العالمية، ثم تساعد النجم على التفوق الرياضي حتى بلوغه الأرقام العالمية وتحقيق البطولات الدولية .

واستخدام تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى المقدمة والحصول على ميداليات تجعلنا نتقدم وتنافس رياضيا واقتصاديا في الصفوف الأولى جنبا إلى جنب مع الدول المتقدمة الكبرى، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً في ردم الفجوة وتطوير اقتصاديات الأندية الرياضية حيث ان قطاع تكنولوجيا المعلومات، يمكن أن يسهم في تطوير الرياضة على أسس اقتصادية وتطوير مواردها لتكون من

الموارد التي تدعم الاقتصاد الوطني بدرجة أكبر بكثير مما هي عليه الآن، والمطلوب تصميم مشروع وطني للنهضة الرياضية تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسيا.

إن الاقتصاد العالمي يعيش مرحلة التحول إلى الاقتصاد الشبكي والتجارة الإلكترونية، وخطا خطوات واسعة باتجاه الحكومة الرقمية، التي تمارس كل أنشطتها واتصالاتها بين وحداتها المختلفة وبينها وبين جماهيرها وبين الحكومات الأخرى إلكترونياً، وأصبحت تقدم خدماتها للمواطنين عن بعد عبر شبكات المعلومات، هناك أيضاً التجارة الإلكترونية والتعليم عن بعد وتكنولوجيات مؤتمرات الفيديو ومؤتمرات البريد الإلكتروني، التي تعد أحد مظاهر الاقتصاد الرقمي الدولي في المستقبل القريب والبعيد، الامر الذي يتطلب نقل التقنيات الحديثة ومحاكاتها.

ويشير بيل جيتس رئيس شركة مايكروسوفت العالمية للبرمجيات إلى أن توظيف مزيج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يعني تطبيق مفهوم ووظيفة الجهاز العصبي داخل جسم الكائن الحي على أي منشأة أو كيان، فالجهاز العصبي البيولوجي لدى الإنسان هو بمثابة شبكة اتصالات فائقة الحساسية والسرعة يقوم بإثارة استجاباته وسلوكياته تجاه ما يدور حوله ويجعله يتفاعل بسرعة مطلقة مع الخطر والاحتياجات والفرص أو مع الآخرين، ويعطيه المعلومات التي يحتاج إليها ويجعله دائماً متيقظا متنبهاً لكل التطورات المفاجئة، ويقوم باستبعاد المعلومات غير المهمة، ويرى جيتس أن الشركات والمؤسسات والأندية الرياضية يجب أن تستند إلى هذا المفهوم، وهي تتحول إلى الأعمال الإلكترونية، حيث تكون هذه الأعمال جزءاً من نظام عصبي قادر على توفير اتصالات في غاية السرعة والنعومة والكفاءة.

وقد امتدت سمعة أستراليا كرائدة عالمية في البحوث العلمية إلى الرياضة حيث يعمل المتخصصون في مجالات مثل تحليل الأداء، الميكانيكا الحيوية، علم وظائف الأعضاء، الطب الرياضي، التغذية والعلاج الطبيعي وذلك للمساعدة في تحسين أداء الرياضيين والفرق الأسترالية في مجالات الرياضة المعينة ولا تساعد هذه البرامج في العلوم والطب الرياضي في الفوز بالميداليات فحسب وإنما تمتد الفوائد إلى الرياضة غير المرتبطة بأهداف محددة والأداء الرياضي على كافة المستويات.

ومركز الأبحاث التطبيقية التابع لمعهد الرياضة الأسترالي مسئول عن توسعة البحوث لتشمل المجالات المتنوعة بما في ذلك إدارتي علوم الرياضة والطب الرياضي التابع لمعهد الرياضة الأسترالي. وبالإضافة إلى إجراء بحوث داخلية فإن

مركز البحوث التطبيقية هو وسيلة للتفاوض مع المتعاونين المحتملين ووكالات التمويل، علاوة على الترويج للإنجازات الإبداعية وقد حقق نجاحا هائلا في هذا الجانب، بالتعاون مع الجامعات، مراكز التفوق، الأعمال التجارية، الهيئات الرياضية وخاصة مركز البحوث التعاوني للتقنية الدقيقة ومنظمة البحوث العلمية والصناعية التابعة للكومنولث.

ومؤخرا، دخل مركز التميز الأسترالي الوطني لتقنية المعلومات والاتصالات وهيئة الرياضة الأسترالية في برنامج أبحاث تعاوني لتطوير تقنيات خاصة بالتطبيقات الرياضية. ويشمل التعاون بين الهيئتين العمل في مشاريع مثل التجديف والسباحة، كما ان معهد الرياضة الأسترالي المشهور عالميا هو مركز قيادي عالمي متفوق لتدريب وتطوير النخبة من المدربين والرياضيين. وقد افتتح معهد الرياضة الأسترالي في 1981 وهو عبارة عن إدارة رئيسية تابعة لهيئة الرياضة الأسترالية. ومع وجود مدربين على مستوى عالمي، علماء رياضيين، أطباء رياضيين ومرافق على أحدث المستويات، يعتبر معهد الرياضة الأسترالي مركز أستراليا الوطني للتميز الرياضي والتدريب وتطوير النخب من الرياضيين والفرق الرياضية.

عناصر ومكونات نجاح منظومة الاقتصاد الرياضى :

النجاح في إدارة الرياضة يعتمد على تطبيق مبادئ علم النفس وعلم الاجتماع والفلسفة ونظم أخرى، واستخدام هذه المبادئ يساعد بصورة ملائمة على زيادة الأرباح وتامين النجاح وخاصة أثناء فترات الضغوط الاقتصادية.

وهناك تطوير دائم للأعمال وتغيير للأعمال غير الفعالة، وعلى المؤسسات أن تكون ملمة بهذه المبادئ وقادرة على تطبيقها تحت تأثير ضغوط مختلفة وظروف متباينة، إن عملية القدرة على تطبيق المبادئ في ظروف متباينة تسمى "أسس العمل في الإدارة" أو نظرية "الأسس الإدارية".

نظرية الأسس الإدارية تستخدم أو يجب أن تستخدم في صناعة الرياضة كما هو الحال في الصناعات الأخرى. وفي جميع الأحوال فإن المؤسسات تسعى إلى تقوية المبادئ والأسس بشكل دائم، فهذه نظرية لا يمكن إهمالها.

كثير من أعمال الرياضة تقام في ضوء نظرية المحاولة والخطأ لحل المشكلات التي تتعلق بالرياضة، والنتيجة غالباً هي الفشل، فموضوع الرياضة أو

صناعة الرياضة لا يستجيب لنظريات العمل التقليدية مثل العرض والطلب والمفهوم الدارج والتقليدي في عالم الرياضة والمتعلق بالمكسب والخسارة.

صناعة الرياضة تستفيد من الفهم الدقيق لمحتوى النشاط الرياضي ومسابقاتها ونوعيتها سواء كانت ألعاباً جماعية أو فردية، مثلا بالنسبة للعبة الهوكي فإنها تختلف تماماً عن لعبة التنس، وهذا الاختلاف ينسحب أيضا على جمهور كلتا اللعبتين أيضا، فجمهور لعبة الهوكي يكون عادة أعنف بصورة تقليدية، في حين أن جمهور لعبة التنس له تقاليد معينة وأقل عنفا بكثير من جمهور الهوكي.. بناء على ذلك فإن المبتدئين في صناعة الرياضة يجب عليهم أن يتفهموا ذلك جيدا ويكون لهم حساسية عالية وسرعة في التصرف لسد الاحتياجات والتوقعات بالنسبة للجمهور، وأن يكون لديهم القدرة على مواجهة الخطر في أي وقت.

وحتى يتم تحقيق إبداعات في صناعة الرياضة يلزم استغلال الفرص لتحقيق النجاح، لذلك فإن القائمين بالعمليات الرياضية في صناعة الرياضة في حاجة شديدة لتفهم طبيعة الرياضة من خلال سياقها الثقافي.

كما أن شعبية اللعبة الرياضية تزيد من فاعلية النتائج والتدريب، وباستخدام نموذج النظام المفتوح الذي أشرنا إليه من قبل، يمكن النظر إلى التدريب على أنه نظام يخترق الحدود الرئيسية بين الشركة والبيئة الخارجية، فالهيئة تستثمر أموالها مع الأخذ في الاعتبار رأس المال (النتيجة) في الحدث الرياضي مثلا، والإيرادات من المبيعات المتزايدة لمنتجات الشكة نتيجة لعمليات التدريب تعود أو ترجع إلى الشركة، إذن ما يصرف على التدريب يعود أضعافاً مضاعفة على رأس مال الشركة.

(1) رأس المال المغامر:

رأس المال المغامر يتكون من أصول مالية تستخدم لتحقيق عائد مالي، ويطلق البعض اسم "رأس المال المغامر" على هذا النوع لأنه يمثل جزءا من راس مال الشركة يخصص لأعمال المغامرة المقننة، واستثمار رأس المال المغامر يتم عن طريق التخطيط السليم والمتطور، وعلاوة على ذلك فإن التدريب لأحداث الرياضة في السوق في حاجة إلى رأس المال المغامر.

من الناحية المالية.. فإن الشركات تخصص جزءا من ميزانياتها كرأس مال مغامر في شكل أموال لتحقيق الأغراض التالية:-

- تحقيق الشهرة لمنتجات الشركة.

- زيادة مبيعات الشركة.
- التعرف على أفضل الأسماء أو المنتجات التي تزيد من المدخلات والنتائج للشركة.
- تحديد أساليب التطور المستقبلي.

ومع القياس فإن مؤسسة مثل "بيبسي كولا" تقوم بدراسة السوق لتحديد أهدافها من رأس المال المغامر والمتمثلة في تحقيق الشهرة للاسم وزيادة المبيعات في المستقبل..، وهذه الأهداف تتحقق عندما ترصد شركة البيبسي كولا ملايين الدولارات كرأس مال مغامر، وهذا القرار مهم جداً حيث يجب أن تتواءم القرارات مع تأثيرات ومتطلبات السوق.

في الشركات الصغيرة يؤثر رأس المال المغامر على التدريب، حيث عادة ما يكن على حساب التدريب، وفي هذه الحالة يجب على مثل هذه الشركات أن تسعى إلى:-

- تبادل الخبرات الشخصية والمهنية فيما يتعلق باستثمار الأموال.
- إعادة تشكيل الشركة والسماح للعامة للدخول كمساهمين.
- إعادة تشكيل خبرات الإدارة على أسس مالية سليمة.

من الضروري محاولة اكتشاف طرق كثيرة للاستثمار، وأيضاً من الضروري فهم تكوينات الاستثمار المختلفة فهما سليما، وعندما لا يتوافر رأس المال الكافي أو الخبرة يفضل الاستثمار في أجزاء صغيرة من العمليات الكبيرة، وهذا ما يمكن حدثه في نوعيات أو صفقت الخدمات المساعدة والعمليات المستقلة والاستثمارات الأدنى وهذا يمكن أن تحقق أرباحاً أكثر مقارن مع غيرها.

التخطيط المالي:

يعتبر التخطيط المالي عنصراً حيوياً لراس المال الخاص بالمغامرة، ولتحقيق هذا الأمر يلزم فهم مبادئ العمل الصحيحة حتى يمكن إعطاء وإنتاج منتجات ذات نوعية جيدة أو تقديم خدمات متميزة، تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى عرض جيد وتسويق جيد.

مثلاً مبدأ "إرضاء المستهلك:"...، هذا مبدأ هام وخطير وتجاهله يؤدي إلى نتائج غير محمودة، على المديرين العاملين في المجال الرياضي أن يكون مبدأ إرضاء المستهلك نصب أعينهم باستمرار، حيث يجب أن تكون السلعة المنتجة أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة على درجة عالية من الجودة بالقدر الذي يحقق

رضاء تاماً مـن المسـتهلك، ومـن الأمثـال الدارجـة في الوسـط والخاصـة بـالعملاء أن الإعـلان بالعميل أقل تكلفة وأكثر فاعلية بمعدلات تفوق ما يوجه للتطور.

أصحاب الأعمال ذوي الخبرة يعرفون جيداً أن زيادة الطلب على السـلعة أو المنـتج أو النشاط الذي قدمه المؤسسة يكون منبعه مدى انتشار السلعة أو المنتج أو النشاط نفسـه..، فيجب أن يطلب المنتج كأحد مؤشرات النجاح، ودفع العميل لطلـب المنـتج بكـثرة يتطلـب إجراءات واعية ورشيدة.

ما يصرف على تحقيق الشهرة أو الترويج للمنتج أمر ضروري، ولكن أيضا من الضروري أن يكون هناك تحكم في التكلفة حتى لا تسوء العواقب، إن خطر الإسراف في الإنفاق وعدم مراقبة الإنفاق والتحكم فيه قد يؤدي إلى حدوث كوارث كما حدث مع بعض أنديـة اللياقـة البدنية بالولايات المتحدة الأمريكية، فقد فشلت بعض هذه المشاريع لأن المـلاك لا يعرفـون كيفية التحكم في التكاليف.

من المدركات الخاطئة الشائعة عند بعض رجال الأعمال أن انخفاض التكلفة يؤدي إلى خدمات متدنية المستوى، وأن ارتفاع التكلفة يؤدي بالضرورة إلى منتج رفيع المستوى...، هذا ليس صحيحاً دائما وبالضرورة. العلاقة بين التكلفة وجودة المنـتج علاقـة حساسـة للغايـة، أو بصياغة تجارية يمكن القول أن العلاقة بين العملية المتكافئـة وأقصى ربـح تعتـبر حساسـة..، مثلا مراكز الإيرادات يجب أن تكون متفهمة أنه إذا فشل جزء من العملية فإن الجزء الآخر يجب أن يكون قادراً على إحداث توازن سريع في العملية، فسقوط جزء من منظومة العمل قد يطيح بالعمل كله مهما بلغـت التكلفـة، كـما أن ترشـيد الإنفـاق يـد أمـراً هامـا في هـذا الصدد.

هناك أمثل متعددة لمراكز إيرادات وخـدمات مسـاعد مثـل مراكـز وإدارات التـدريب والتجارة والترخيص، إن الخطة المالية يجب أن تتطـور للوصـول إلى مراكـز الإيـرادات هـذه، ويجب أن تكون تفصيلية مرتبطة بشكل مباشر بمراحل التخطيط الميداني للعمل.

الخطة المالية يجب أن تتطور لتحقيق أغراض للحصول على أموال العميـل، والرياضـة يمكـن أن تكون خدمة إضـافية،ورأس المـال يجـب أن يكـون للحصـول عـلى مـا يسـمى بالإشـباع. بعـض الأحداث الرياضية تكون طبيعية وتلقائية وتعتمد القدرة على إخراج الحدث على طبيعـة الحـدث الرياضي نفسه، وعلى أية حال..، إذا كان العرض غير جيد فإن ذلك يؤثر على حضور العميل ويكون على حساب الدخول العالية، ومع الفهم الصحيح لمشاركة العميل أو حضوره للحدث الرياضي فـإن

الحدث الرياضي نفسه يعتبر أحد الأسباب الرئيسية لمشاركة الناس وحضورهم من عدمه، أما بالنسبة للأفراد فإن الحدث الرياضي يمثل شيئاً ما آخر.

والقائمون على التسويق يجب أن يتفهموا هذه المفاهيم لمعرفة كيفية تطوير الحدث، ورغم أهمية المشاركة في الحدث الرياضي فإنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة والتي تركز أساساً على زيادة الدخل.

التدريب وأداء رأس المال المغامر:

الشركات التي تخصص الأموال للتدريب تدرك جيداً أهمية المشاركة الإيجابية في الأحداث الرياضية، وهذه الشركات يكون لديها قناعة كبيرة أن شعبية الرياضة تحقق شعبية ماثلة لمنتجات الشركات المتعلقة بالرياضة.., كما أن التدريب علاوة على ما سبق يساعد على تقليل التكلفة حيث ينتشر اسم المنتج مع شعبية الرياضة، والأمر كذلك بالنسبة للمجتمع حيث يحقق ذلك حصول المستهلك على نوعية أفضل من المنتج ويكسب أسماء منتجات تكون ذخيرة لديه عند الطلب.

التدريب يرفع من فرص الاستثمار الاجتماعي للمؤسسة، ومعظم القائمين على شئون التدريب ينظرون إلى الأموال المخصصة للتدريب في ضوء نظم مالية تؤسس على مبدأ التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى، فمعظم المؤسسات ترى أن التدريب وسيلة جيدة للتطور الإضافي.

المسئولون عن المؤسسات يستخدمون التدريب في تعظيم استثمار مؤسساتهم، حيث يساعد التدريب على التحديد الفعلي للتكلفة التي يتكلفها المنتج،وكذلك يساعد التدريب على ربط الشركة مع الأحداث المتميزة في المجال الرياضي، حيث ينعكس ذلك بشكل واضح على نشاط الشركة.

بعض المؤسسات تربط نشاطها مع أحداث رياضية بعينها، وعادة ما تكون هذه الأحداث الرياضية مميزة بشكل كبير، خذ مثلا مؤسسة "سارة لي" حيث توجه كل خطط التدريب لديها مع الألعاب الأولمبية والتي تعتبر أهم الأحداث الرياضية في العالم. هذا ما جاء في تقرير الشركة السنوي تحت عنوان "دع الألعاب تبدأ"، فعندما يشاهد الأولمبياد ملايين الناس يكون منتج الشركة في حالة تسلق لسلم الشهرة، وهذا يزيد بالطبع من حجم المبيعات.

ومن أعمال مؤسسة "سارة لي" في شأن ربط الشركة مع أولمبياد أطلنطا عام 1996م. فإن كلا من "شامبيون" و"هانز" قد حققا إنجازات بارزة عندما ربطت جهود الشركة مع فريقي كرة السلة والكرة الطائرة، فقد تحققت مكاسب بلغت 70.000

دولار من هيئة المدربين المتطوعين في الشهور الأولى، ارتفع هذا الرقم إلى 300.000 دولار قبل 50 يوماً من الدورة، حيث كان ذلك ضمن جهود تبذل لتحويل التذاكر الأولمبية للأطفال والفريق الأولمبي الأمريكي الذي مثلها في أولمبياد 1996م. وكانت أكثر السلع رواجاً في هذا الحدث "قمصان ألعاب هانز الأولمبية".

التدريب يستهدف تحسين وزيادة "الرؤية" لدى الجمهور، فرسالة المؤسسة إلى الجمهور يجب أن تكون فاعلة ومؤثرة، فعندما يشاهد الأفراد أو يشاركون في الحدث الرياضي المفضل لديهم..، في هذه الحالة تكون الفرصة سانحة لتوصيل "الرسالة" التي تريد توصيلها لغرض التأثير على "رؤية" العميل تجاه منتجات الشركة.

التدريب استثمار إيجابي يطور أو يعمل على تطوير لصالح المجتمع، ويساعد التدريب في تزويد المجتمع بصورة إيجابية عن المؤسسة مستغلة في ذلك وسائل الإعلام لأغراض حصول الشركة على حافة التنافس أو أقصى مدى من المنافسة، وهذا في حد ذاته يطور معطيات الشركة ويحقق خدمات أفضل للجميع.

الرياضة هي الاستثمار الجيد، لأنها تطور صورة الشركة لدى المجتمع، فالرياضة هي وسيلة تحقيق الاتحاد من خلال تقديم خبرات متميزة تؤثر بشكل إيجابي على حياة المستهلك.

الرؤية والمبيعات والربح.. مكونات رأس المال المغامر:-

هناك حقيقة تقول أنه لكي تنفق ما لا يجب أن تقوم بعمل ما، وتستطيع أن تستخدم هذه الحقيقة على استخدام رأس المال المغامر الذي يخصص لتمويل الرياضة أو الحدث الرياضي.

والتدريب يستهدف في تخطيطه إلى إغراق السوق باسم الشركة والمنتج الذي تنتجه الشركة لتحقيق هدف أصيل هو زيادة المبيعات بالمعدلات المرغوبة وتحقيق أرباح متميزة للشركة.

(2) الفرص الاستثمارية للرياضة:

1- صناعة الرياضة ما زالت في بدايتها، ومن ثم فإن الفرصة كبيرة لكي تنهج هذه الصناعة منهجاً متطوراً وحديثاً بشكل يفوق الصناعات الأخرى، وقد أشار "كوفمان" و"سينج" إلى أن صناعة الرياضة لديها فرصة متميزة في الاستفادة من أخطاء الصناعات الأخرى.

2- توقع زيادة معدلات المنافسة، ومن ثم يلزم أن تكون الرؤية الخاصة بالمنافسة ترتكز على اعتبار آلية المنافسة أو اعتبار آلية المنافسة تمثل ميكنة عظمى لإحداث التغيير والتطوير. الأمر سيتطلب في المستقبل العمل بشكل مركز على التصدي بقوة للمنافسة وكسب جولاتها وإزالة جميع العقبات التي تقف في درجة برنامج المؤسسة لكسب السوق.

3- تعاظم دور الثقافة في إدارة الصناعة الرياضية، فقد حان الوقت للنظر في آراء الرواد نحو ارتباط المؤسسة بالمسئولية الاجتماعية.

4- العمل في الرياضة سيزداد تعقيدا وتفرعاً، لذلك يلزم على المديرين العمل على دراسة الكثير من أوجه الرياضة من حيث الثقافة الرياضية ومتجهات التطور في عالم الرياضة،ويلزم لتحقيق ذلك توفير مبالغ مناسبة تحقق هذه الأغراض.

5- إحداث موازنة بين نفقات التطبيع الاجتماعي للمؤسسة وربطه مع المجتمع ودراسة ثقافة ومتجهات تطور الرياضة، أي موازنة احتياجات هذه الإجراءات مع هامش الربح.

6- ربط المنتج بمشاهير الأبطال سيكون أحد أدوات الترويج المثلي في صناعة الرياضة.

(3) البيئة الخارجية:

تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة أو المنظمة أو الهيئة أو الشركة العوامل التي تؤثر في أداء المؤسسة من خارج حدودها، فعلى الرغم من توافر قدرة المديرين على السيطرة والتحكم والرقابة على البيئة الداخلية للمؤسسة، علا أن هذا لا يكفي للتحكم في البيئة الخارجية أو ما يحدث خارج المؤسسة، العوامل التسعة التالية هي التي تتحكم في البيئة الخارجية للمؤسسة.

(4) العملاء:

للعملاء تأثير كبير على أداء المؤسسة، فملاحقة العملاء لمنتجات الشركة أحد الأسس الضرورية لبقاء المؤسسة في أداء وظائفها، بل يمكن القول أن أي مؤسسة لا يكتب لها البقاء بدون عملاء، فبدون العملاء لا توجد حاجة لوجود المؤسسة.

إن استمرارية تحسين قيم العمل لجذب العملاء هو الفارق ما بين نجاح وفشل العمل، فالمدير الفعال هو ذاك الشخص الذي يطور المهمة التي تعطي قيمة

للعملاء، ومن خلال استخدام البنية والمصادر الخاصة بالمؤسسة وعمليات النظم يتم ربط المنتج بالعميل المستهدف.

مثلا لذلك شركة "فيدكس" فإنها تنظر إلى البضائع والطرود والمستندات التي يرسلها العملاء إلى أماكن مختلفة من العالم، تنظر إلى هذه "المهمة" على أنها ذات قيمة عالية وتعطي لها أفضلية عالية تتضمن تسليما سريعا في زمن محدد مع تتبع حقيقي وفعلي لضمان توقيت التسليم المتعاقد عليه، يناضل العاملون في هذه الشركة للوصول بالعميل إلى حالة الرضا التام والكامل في نهاية كل عملية انتقالية، وعلى المديرين القيام بتغيير مهمة المنظمة ومنتجاتها وفقا لتغير القيمة للعميل، وإن لم يتم ذلك فسوف يفقدون العملاء لصالح المنافسين كما حدث في مبيعات (PC) في شركة (IBM).

هل خدمات العميل تعد هامة؟ أظهرت دراسة قام بها معهد التخطيط الاستراتيجي في أمريكا أن المؤسسات التي لها استراتيجيات عالية في خدمة العملاء تزيد أنصبتهم في السوق بنسبة 6% في العام مع زيادة في عائدهم السنوي من المبيعات بمقدار 12% أما المؤسسات التي لها استراتيجية منخفضة في خدمات العملاء فإنها تحقق نقصا في أنصبتهم في السوق بنسبة 2% مع انخفاض في عائدها السنوي من المبيعات بنسبة 1%، لذلك فلا شك أن للخدمة تأثيراً اقتصاديا مباشرا، فالخدمة هي جزء هام من القيمة، لذلك تركز إدارة الجودة الكلية (TQM) على الإبداع في قيمة العميل، وعلى المدير أن يركز على ذلك ويتفهم أن نجاحه المستقبلي كمدير يعتمد بشكل أساسي على إبداعاته في خدمة العملاء.

بعض أسباب الفشل في الاحتفاظ بالعملاء:

لكي تستطيع المنظمة توثيق علاقتها بالعملاء يجب أن تعرف الأسباب التي تصرف العلماء عن منتجاتها وخدماتها إلى منتجات وخدمات منافسيها، هذه المعرفة هي الخطوة الأولي في تصحيح المسار، ولعل من دواعي انفصام عري التعاون بين الموردين والعملاء ما يلي:

نقص الإلتزام:

تفشل العلاقة بين الطرفين (الموردين والعملاء) أحيانا بسبب عدم وجود إلتزام متبادل ومتكافئ.فقد يلتزم أحد الطرفين بجدية ولا يحصل مقابل ذلك على عائد مناسب يوازي التزامه، وبهذا تتحول العلاقة بين الطرفين:

- من ربح / ربح - إلى ربح / خسارة - أو خسارة / ربح.

الفروق الثقافية:

تفشل العلاقات بين المنظمات عندما يعجز طرفاها عن التكيف مع أنماط وأساليب العمل المختلفة لدي بعضهم البعض. فالمنظمة التي تتسم بقدر كبير من المرونة والسرعة، ستفشل في التعامل مع منظمة بيروقراطية بطيئة تمر عملية أتخاذ القرار فيها بمستويات إدارية متعددة.

سوء الإدارة:

تفشل العلاقة بين منظمتين عندما تعجز إدارة إحداهما عن تقدير العلاقة حق قدرها. مما لم تشجع الإدارة قيام واستمرار العلاقة، فإنها ستتجمد أولا ثم تفتر وتموت ببطء.

سوء الاتصال:

تفشل العلاقة بين المنظمات التي تعوق تدفق المعلومات داخل المنظمة وخارجها، فإذا لم تقم فلسفة المنظمة على مبدأ الاتصال الصحيح المباشر، فإن أسباب اتخاذ القرارات ستكون غير مفهومة، مما يؤدي إلى أخطاء لا مبرر لها، وسوء فهم متبادل.

فشل العلاقات الفردية:

قد تفشل العلاقة بين منظمتين، لأن الأشخاص الذين تناط بهم مهمة بناء العلاقات يفتقدون المهارات الشخصية الضرورية لتنمية العلاقات مع الآخرين، أي أنهم يفتقدون القدرة على التفاعل الإنساني من خلال الاتصال الفعال.

(5) المنافسة:

تتنافس المؤسسات المختلفة للحصول على العميل، والتحركات الاستراتيجية للمتنافسين وتؤثر على أداء المؤسسات.

مؤسسة "فيدكس" هي أول من منح التسليم الليلي للطرود حتى 10.30 مساء، وكان المنافس الوحيد لها شركة (UPS) التي كانت أول من يقدم خدمة التسليم الليلي حتى 8.30 مساء متبوعة بالتسليم في اليوم التالي بدون مصاريف إضافية.

هذا المثال يوضح نوعية من المنافسة بين شركة (UPS) و"شركة فيدكس" لكسب العميل والمحافظة عليه، فعندما تكون شركة ما هي الأولى في زيادة قيمة العميل فإن ذلك يفقد المنافسون عملاءهم مؤقتا حتى لو كانت القيمة متماثلة، حاليا هناك العديد من الشركات المنافسة لشركة "فيدكس" مثل (RPS)، "أيربورن" وشركات أخرى.

عامل آخر يؤثر على المنافسة ويعتر هاماً في قيمة العميل وهو سعر المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل، وعادة عندما يقوم منافس ما بتغيير الأسعار فإن غالب الأمر يشير على أن الشركات الأخرى سوف تقوم بتوحيد أسعارها مع هذا التغيير محافظة على العملاء.

واقع الأمر يشير إلى أن الشركة التي توالي رفع الأسعار دون مواكبة لذلك من المنافسين سوف يؤدي إلى سقوط هذه الشركة، وهذا ما حدث بالفعل عندما سقطت شركة (PC) لأجهزة الكمبيوتر المنزلية نتيجة الزيادة المطردة في الأسعار دون أن يصاحب ذلك إجراء مماثلا من الشركات المنافسة، ومثال آخر لما حدث عندما قامت شركة (RJR) برفع أسعار السجائر التي تنتجها فقامت الشركات المنافسة برفع أسعارها أيضا لتعادل أسعار (RJR)، فإذا لم يقم المنافسون بمعادلة الزيادة في السعر فمن الأرجح أن (RJR) كانت ستقوم بتخفيض أسعارها لمعادلة أسعارها مع أسعار المنافسين، ويجب ملاحظة أن المنافسة تزداد حدة مع زيادة التوسع في الاقتصاد.

المدير الفعال هو ذلك الشخص الذي يقوم بتطوير المهام بواسطة استراتيجيات تتيح فرصا فريدة للمنافسة. فالمؤسسة تستخدم مصادرها وبنيتها من خلال العمليات الانتقالية لتطوير منتجات جيدة قادرة على المنافسة.

مثلا لذلك شركة "بيتزاهت" كانت فريدة في مطاعمها، ولكن "دومينوز بيتزا" طورت التسليم الحر ليصبح مضمونا خلال 30 دقيقة (طور بعد ذلك إلى 15 دقيقة) فسحبت العلماء من "بيتزاهت" غيرها من الشركات المنافسة، نتيجة لهذه الاستراتيجية الجديدة لشركة "دومينوز بيتزا" فإن شركة "بيتزا هت" وغيرها من الشركات المنافسة اتجهت لاستخدام نظام التسليم الحر بشكل يفوق النظام المعمول به في شركة "دومينوز بيتزا"، هذه هي المنافسة الشرسة لكسب العميل، فكلما كانت الشركة هي الأفضل في المنافسة على العميل أصبحت أكثر نجاحاً.

المنافسة على أساس "الوقت" هي اتجاه حديث، وهي منافسة تعتمد على زيادة سرعة انتقال المنتج أو الخدمة من المنتج إلى العميل.

(6) الممولون:

معظم مصادر الشركات والمؤسسات والهيئات تأتي من خارج الشركة ذاتها، فعادة ما تقوم المؤسسات بشراء أراضي ومباني ومعدات ومصادر طبيعية وقطع غيار من الممولين.

وعلى ذلك فإن أداء المؤسسة يتأثر بالممولين، خذ مثلا شركة "جنرال موتور" قامت ببناء مصنع "ساترن" لصناعة أربعة موديلات من سيارات "ساترن" وصاحب ذلك بتطوير شبكة معلومات منفصلة خاصة بـ "ساترن" لبيع سياراتها. رغم كل هذه الإجراءات وفي العام الأول للإنتاج لم تنجح الشركة في تسليم الموزعين إلا 50% من الكميات المتعاقد عليها وذلك بسبب بعض المشكلات الخاصة بالإنتاج.، لتدارك الأمر تدخلت شركة "جنرال موتور" لتغطية الموقف وقامت بتسليم الموزعين الكمية الباقية من السيارات. طبعا إذا لم تقم الشركة الأم بهذا التصرف أو إذا كان المنتج ضعيفا فإن الموزعين سوف يتأثرون سلبا ويكون ذلك على حساب توزيع المنتج نفسه. هذه المشكلة ترجع أساساً على اعتماد الشركة على الممولين، المثال المقابل خاص بشركة "فيدكس" للبريد والتي تعتمد على طائرتها وشاحناتها في أداء أعمالها، ومن ثم يصبح تأثرها بالممولين محدوداً للغاية.

ولكي تكون مديرا نجاحا عليك أن تتعرف على أهمية الممولين مع تطوير العلاقات معهم، ذلك يعد جزءاً هاما من إدارة الجودة الكلية.

(7) القوى العاملة:

لعمال المؤسسة تأثيرهم المباشر على أدائها، وإدارة الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية القصوى في المؤسسة، وأهم مهام الشكة تطوير بنيتها وعمليات النظم فيها وتكثيف التدريب من أجل رفع مستوى القوى العاملة للمستوى الذي يحقق أهداف المؤسسة.

مهارات القوى العاملة رأس مال حقيقي للمؤسسة، فالأفراد ذوو الخبرات العالية يمثلون الورقة الرابحة لدى المؤسسة لمواجهة المنافسات الشرسة من الشركات الأخرى.

علاقة العمال بالمؤسسة تحكمها أنظمة وقوانين وهيئات مختلفة، وبعض هذه الهيئات تقوم بإمداد المؤسسات بالعاملين.

وتعتبر الاتحادات أو النقابات العمالية أحد العوامل الخارجية بالنسبة للمؤسسة، هذه النقابات العمالية هي الممثل الشرعي للعمال للمحافظة على حقوقهم ومنع أي صورة من صور الاستغلال أو عدم المساواة لأي اعتبار يتعلق باللون أو الجنس أو العقيدة أو الانتماء.

في حالة وجود نقابة (أو اتحاد) ترعى العمال فإن هذه النقابة تقوم بتنظيم العلاقة بين العمال والمؤسسة من حيث الأجور والمميزات والترقيات..إلخ، أما

العمال الذين يعملون في شركات ليس لها نقابات فإن الأمر لا يخل من حدوث أحداث خطيرة وهناك تهديدات بأن يقوم العاملون بتنظيم ما كتشكيل اتحاد أو نقابة، النقابات أو الاتحادات قوى منظمة قد تأخذ إجراءات لها تأثير مباشر على المؤسسات، فالاتحاد له الحق بأن يقوم بالإضرابات، وعندما يضرب العمال تخسر المؤسسة الكثير من الأرباح، وكمثال على ذلك في الرياضة إضراب البيسبول عام 1994م.

(8) المساهمون (حملة الأسهم):

ملاك الشركات المعرفون باسم حملة الأسهم لهم تأثير قوي على إدارة المؤسسة، فمعظم حملة الأسهم في الشركات الكبرى لا يشاركون بصفة عامة في العمليات اليومية للشركة ولكنهم يقومون بالتصويت لصالح مديري الشركة.

مجلس إدارة المؤسسة لا يشترك بشكل عام في العمليات اليومية للشركة ولكن لهم الحق في تعيين وفصل الإدارة العليا، فإذا كانت تقارير القيادة المرفوعة إلى مجلس الإدارة تشير إلى أخطاء أو ضعف في إدارة المؤسسة أو أن العمل لا يسير بصورة جيدة فإن مجلس الإدارة له الحق في اتخاذ الإجراءات المناسبة التي قد تصل إلى حد فصل المديرين.

مثل هذه الإجراءات حدثت بالفعل في كثير من الشركات العملاقة، فحملة الأسهم لديهم سلطة اتخاذ القرار، حملة الأسهم في شركة "فيدكس" يملكون حوالي 56 مليون سهم مالي، وشركة IBM قد أعفت مديرها التنفيذي السابق "جون إيكرز" عن العمل. كملاحظة عامة فإن المدير يمكنه تملك أسهم في الشركة التي يعمل بها.

(9) المجتمع:

أعضاء المجتمع أيضا يمكنهم ممارسة نوع من الضغط على إدارة المؤسسة من أجل إحداث تغييرات معينة. فالأفراد والجماعات يمكن أن تدفع المؤسسة إلى إحداث تغييرات معينة.

مثلا لذلك دور المجتمع في المحافظة على البيئة، فالأفراد الذين يعيشون في النطاق الجغرافي للمؤسسة ويخشون على نقاء بيئتهم من مصادر التلوث في الجور أو الماء أو الطبيعة أو التلوث السمعي...، هؤلاء الأفراد يمكن أن يقوموا بالضغط على إدارة المؤسسة لاتخاذ إجراءات حماية البيئة من التلوث أياً كان نوعه.

مثلا لذلك شركات "التونا" تقتل الدرافيل أثناء صيدها لأسماك التونا، آثار ذلك المجتمع فشن حملة كبيرة ضد هذا الإجراء من الشركة، ونتيجة لهذه الضغوط الاجتماعية تضع الأن العديد من الشركات على معلبات التونا علامات تشير إلى أن هذا المنتج "آمن للدرافيل، فالمجتمع يضغط على الأعمال الاقتصادية.

(10) التكنولوجيا:

تستمر معدلات التغير التكنولوجي في ازدياد، ضاعفت التكنولوجيا حجم الإنتاج، لقد أصبح الإنتاج بكميات ضخمة لسد حاجة السوق المتزايدة، وهذا توفره التكنولوجيا بسهولة.

لقد أثر استخدام الكمبيوتر على أسلوب إدارة الشركات، وأصبح جزءا أساساً وهاماً في عمليات نظم الشركات، كما أن وسائل الاتصال بما حدث عليها من تطور نتيجة دخول التكنولوجيا قد أثرت بشكل مذهل في جميع عمليات الإنتاج والتسويق والترويج.

التكنولوجيا الحديثة تخلق فرصا جديدة لبعض الشركات وتمثل تهديداً شديداً للبعض الآخر، خذ مثلا يوضح هذا التناقض الصحيح تماما، شركة "فيدكس" للخدمات البريدية على الرغم من أنها كانت الأولى في تطوي أسلوبها لتوفير خدمة التسليم الليلي مع التتبع الزمني السليم لتسليم الطرود، إلا أن جهاز "الفاكس" وهو أد إفرازات التكنولوجيا الحديثة قد شكل تهديدا خطيراً لها، ولولا أن العائد الأساسي لشركة "فيدكس" يعتمد على الطرود لأصبح وضع هذه الشركة محرجا للغاية. هذا الحرج الشديد سببته التكنولوجيا الحديثة.

إن أردت استمرار مستقبلك المهني، عليك أن تسرع في تعلم واستخدام التطورات التكنولوجية في مجال عملك، وكن أول المتطوعين لتعلم كل ما هو جديد.

(11) الحكومات:

كل الحكومات أيا كان نوعها تسن القوانين واللوائح الخاصة بالأعمال الاقتصادية، وعلى كل من يقوم بإدارة مشروع أو مؤسسة اقتصادية أن يلتزم بهذه القوانين واللوائح وإلا تعرض لما لا يحمد عقباه.

تلك القوانين واللوائح تظل قائمة بشكل أو بآخر عبر الأجيال المتعاقبة بصرف النظر عن ما يحدث في المجتمعات من تغيرات اجتماعية وسياسية، فدائما ما تتواجد هذه القوانين واللوائح.

تنفيذ هذه القوانين واللوائح يقع على كاهل الحكومة من خلال تنظيماتها الرقابية، فالحكومة تعتبر أحد عوامل البيئة الخارجية ويطلق عليها البيئة السياسية والقانونية.

هذه القوانين واللوائح المنظمة للأعمال التجارية والاقتصادية تمثل عوامل خارجية تكون أحيانا لصالح المؤسسة وأحيانا أخرى تجبر المؤسسة على اتخاذ إجراءات قد تكلفها الكثير، وهي في ذلك تمثل حماية للمجتمع وحماية للشركات أيضا في نفس الوقت، فهي تسهل فرص الاستثمار دون استغلال لأي طرف من الأطراف، كما أنها لا تمنع المنافسة بين الشركات. مثل هذه القوانين واللوائح حتى التي وقفت أمام شركات السيارات لحماة البيئة وتقليل كمية التلوث الناتج عن عادم السيارات، وهي أيضا التي واجهت شركات الطيران لتقليل مستوى الضوضاء (التلوث السمعي) الناتج عن طائراتهم، فنجد مثلا أن إدارة الأمان والصحة الوظيفية (OSHA) في أمريكا تضع معدلات للأمان يلزم على جميع الشركات تنفذها، فالمؤسسات لا تستطيع القيام بكل ما تريده لأن الحكومة تتدخل في كثير من الأمور لوضع ضوابط البيئة والأمان والتحضر.

الحكومات تسن القوانين واللوائح لخلق الفرص الاقتصادية، وأيضا قد تمثل هذه القوانين تهديدات حقيقية للأعمال الاقتصادية.

وكذلك توجد تحالفات تجارية في أوروبا ولعل أكبرها الاتحاد الأوروبي والذي كان يسمى قبل ذلك بالمجتمع الأوروبي ولاذي يتكون من 1 دولة هي: بلجيكا والدانمرك وفرنسا واليونان وأيرلندا وإيطاليا ولكسمبورج وهولندا والبرتغال وأسبانيا والمملكة المتحدة وألمانيا، ومنذ أواخر عام 1992م أصبح الاتحاد الأوروبي سوقا فرديا بدون أي معوقات قومية في السفر والتوظيف والاستثمار والتجارة.

لقد شملت هيئة التجارة الحرة الأوربية EFTA كلا من النمسا وفنلندا وأيسلندا والنرويج والسويد وسويسرا في سوق واحدة، ولكن هذه الدول خططت للاشتراك في الاتحاد الأوروبي (EU)، كما وافقت كل من تشيكوسلوفاكيا والمجر وبولندا على فتح أسواقها لمنتجات الاتحاد الأوروبي (EU).

كما توسعت اتفاقية "أمريكا - كندا" لتشمل المكسيك في اتفاقية التجارة الحرة في أمريكا الشمالية NAFTA، تلك الاتفاقية وجدت عام 1993م واعتمدت في عام 1994م، ومن المتوقع خلال 10 أو 15 سنة قادمة إلغاء حوالي 20000 (عشرين ألفا) من الرسوم وذلك للسماح بالتجارة الحرة بين الدول الأعضاء. وهناك ما يشير

إلى احتمال التوسع في إتفاقية التجارة الحرة في أمريكا الشمالية NAFTA لتشمل أمريكاً الوسطى والجنوبية.

شكلت اليابان والصين وكوريا وتايوان وإندونيسيا وماليزيا والفلبين وتايلاند وهونج كونج وسنغافورة اتحادا تجارياً يسمى "باسفيك - آسيا".

ولعل مجموعة الـ 15 تمثل أحد التحالفات التجارية الحديثة والتي تتكون من: مصر، والسنغال، والهند، وماليزيا، وإندونيسيا، ونيجيريا، وفنزويلا، وكينيا، وبيرو، وجاميكا، والبرازيل، والأرجنتين، والجزائر، وسيرلانكا، وجاري حالياً إدخال كولمبيا وإيران.

هذه التحالفات التجارية أو التجمعات التجارية بين الدول تمثل اتجاهات جديدة في العالم، هذه التجمعات فرضت على العالم مستويات من المنافسة في الأسواق جعلت فرص الدول المنفردة ضعيفة لإحداث منافسة حقيقية مقابل هذه التجمعات، وإن ما تسعى إليه مصر حاليا من إنشاء "سوق عربية مشتركة" وإنشاء تحالفات تجارية عربية يعتبر أمرا ضروريا وحتميا لوضع العالم العربي على الخريطة العالمية بقوة.

إن تلك الاتفاقيات والتحالفات العالمية بين الدول تؤثر على أسلوب إدارة الشركات الاقتصادية لأعمالها، حيث يجب أن تواكب هذه التغيرات العالمية، أي يجب التعامل مع بيئة عالمية تضم العديد من المتغيرات والاتجاهات المتباينة.

أعمدة الإنتاج الرياضي :

يري الخبراء الصينيون أن الأعمدة الأساسية للإنتاج الرياضي هي:

1- المهارات الفنية.
2- البث التلفزيوني.
3- الجماهير.

يضاف لهذه العمدة الثلاثة ضرورة استخدام نظام اقتصاديات السوق الحرة، لقد كان الإتحاد السوفيتي (سابقا) من الدول المتقدمة في الرياضة ولكنه كان يطبق نظام الاقتصاد الاشتراكي، حيث يعتمد اللاعبون والهيئات والمؤسسات الرياضية على ميزانية الدولة فقط، لذلك لم يستفد الاتحاد السوفيتي من استثمار الرياضة، لأن استثمار الرياضة لا يتم إلا في ظل اقتصاد السوق.

المهارات الفنية:

المهـارات الرياضـية Sport skills بـاختلاف أنواعهـا تمثـل أداء بشريـا رفيـع المسـتوي، وتعكس قدرة الإنسان عـلى اسـتخدام مسـارات حركيـة جميلـة ومتناسـقة وقويـة وسريعـة ورشيقة وجذابة، وكلها تتمتع بإيقاع متميز وتوقيتـات مدروسـة بعنايـة وبعضـها مصـحوب بالموسيقي باختلاف أنواعها الشعبية والعالمية.

لقد أصبح الأداء الرياضي يمثل متعة كبيرة للناظرين والمشاهدين والمراقبين، وأصـبحت مظاهر الإبداع والابتكار سمة الأداء الرياضي.

هذه الإبداعات الرياضية والتناسق والتشـويق في الأداء الريـاضي تمثـل عامـل الجـذب الأول وللجماهير للتردد عـلى الملاعـب الرياضـية، ولعـل إحصـاءات الحـاضرين والمشـاهدين لدورة الألعاب الأولمبية التي أقيمت في أستراليا (سيدني 2000م) لأكبر دليل عـلى ذلـك ومـن ثم فإن المهارات الرياضية تمثل العنصر الأول في جذب العميل وبالتالي فإنهـا الدعامـة الأولي للإنتاج الرياضي.

إن المهارات الرياضية التي تتضمنها كرة القدم وكرة السلة والتنس والجولف والملاكمة وسباقات السيارات وغيرها تقدم متعـه كبـيرة للمشـاهدين، وبـذلك يتحقـق العـنصر الأول لاقتصاديات الرياضة.

البث التلفزيوني:

لقد شهدت تكنولوجيا البث التلفزيوني في الآونة الأخيرة تقدما هائلا، حيث يمكن لكل أسرة أن تستمتع بمشاهدة جميع المباريات التـي تقـام داخـل الـبلاد أو خارجهـا، وتجـاوزت المباريات الرياضية حدودها المكانية، وازداد عدد المشاهدين للتلفزيون عشرات الملايين.

لذلك يمكن القول أن البث التلفزيوني للمباريات حافز مهم في تطـوير صـناعة الإنتـاج الرياضي حيث يمكن للتلفزيون خـلال بـث المباريـات أن يسـتفيد ماديـا عـن طريـق إذاعـة الإعلانات.

علي سبيل المثال عام 1997 م خلال بث التلفزيون الأمريكي للمباريات النهائية لبطولة كرة السلة العالميـة NBA قـد تقـاضي عـن الإعلانـات مبلـغ 900 الـف دولار عـن الدقيقـة الواحدة. كما بلغت تكـاليف الإعلانـات التلفزيونيـة خـلال المباريـات النهائيـة لكـرة القـدم الأمريكية خلال عامي 1999/98م 50 ألف دولار عن كل ثانية واحدة.

لكل ما سبق فإن ارتباط الإنتاج الرياضي بالوسـائل الإعلاميـة التلفزيونيـة سـيكون لـه عائد كبير.

الجماهير:

تشير نتائج الإحصائيات الأخيرة إلى أن حياة الناس وسلوكياتهم قد تغـيرت تغـيرا كبـيرا. لقد أصبحت الرياضة تشكل جزءا هاما من حياتهم، حيث أزداد عدد المقبلين على مشاهدة المباريات بشكل غير مسبوق، لذلك يري الخبراء الصينيون أن عنصر "الجماهير" هام جـدا في تطوير الإنتاج الرياضي.

2

الفصل الثانى

الرياضة والخصخصة

الفصل الثاني
الرياضة والخصخصة

نبذة تاريخية عن الخصخصة :

يرجع تاريخ أول عملية للخصخصة في العالم، بمعنى قيام شركة خاصة بخدمة عامة كانت تضطلع بها مؤسسة حكومية، يرجع إلى سماح بلدية نيويورك لشركة خاصة بأن تقوم بأعمال نظافة شوارع المدينة عام 1676، أما استخدام الخصخصة كسياسة اقتصادية أو وسيلة عملية لإحداث تحول مبرمج في اقتصاديات الدول فقد بدأ في السبعينيات من القرن العشرين.

تدخّلت الدولة في البلاد المتقدمة بشكل واسع في المجال الاقتصادي في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية من أجل إعادة البناء السريع لإقتصاداتها التي دمرتها الحرب. واتّخذ هذا التدخّل بشكل خاص تأميم المشروعات الاقتصادية الخاصة. أما في البلاد المستعمرة سابقا فقد اتسع نطاق تدخل الدولة في إدارة الاقتصاد الوطني خلال عقدي الستينات والسبعينات في العديد من الدول النامية بصفة عامة.

وكرد فعل للدور الاستعماري، وسعياً في الحصول على الاستقلال الاقتصادي، امتد واتسع تدخل حكومات تلك الدول، وزادت نسبة مشاركتها في النشاط الاقتصادي من خلال تقييد وتنظيم أنشطة القطاع الخاص بصفة عامة والأجنبي منه بصفة خاصة.إن تلك الإجراءات لم تنل اهتمام الدول المتقدمة والنامية على السواء، في توزيع مواردها ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص إلا في السنوات الأخيرة. وقد نجم عن ذلك أن تضخم حجم القطاع العام، وعجز عن تحقيق ما كان مستهدفا – بعد أن كان ينظر إليه على أنه وسيلة جيدة وفعّالة لتحقيق التنمية الاقتصادية – أصبح عالة عليها.

بدأت الخصخصة تطرح في العالم العربي بجدية خلال عقد التسعينات ويتابع رجال الاقتصاد وبعض المراقبين الدوليين تجربة الخصخصة في العالم العربي. والآن بعد مضي فترة جيدة من الذبذبات من الممكن مراجعة ما تم بدقة وموضوعية. ويلاحظ أن الدول العربية تتعامل مع موضوع الخصخصة بحيرة وحساسية بالغتين بالرغم من نتائجها الإيجابية التي تحققت في دول اخرى. ففي دراسة مستقلة نشرت في عام 1995 قامت الدراسة بتحليل لـ12 منشأة مخصصة

في أربعة دول هي تشيلي وبريطانيا وماليزيا والمكسيك. كانت طبيعة المنشآت في مجالات مختلفة: الاتصالات وشركات الطيران والكهرباء ووجدت الدراسة أن 11 من أصل 12 منشأة تم تطويرها وتحسين الأداء بها وتحقيق الربح أيضا وبقياس صريح وجدت الدراسة أن لهذا التطور أثرا «مباشرا» و«ملحوظا» على الاقتصاد العام لكل بلد.

تتفاوت تجارب النجاح في سياسة الخصخصة بين دول وأخرى فبينما أقدمت كل من المغرب وتونس لفترة على هذا النهج بنهم كان من نتاجه ان قامت تونس في 1995 بخصخصة 15% من شركة طيرانها الوطن كسابقة تاريخية في هذا المجال بالمنطقة. وتبعتها مصر بخطوات جادة للخصخصة في عام 1996 وقامت عمان بخطوات جريئة في قطاع الكهرباء. إلا أن الهدوء الكبير عاد إلى الخصخصة العربية وخرجت تصريحات متناقضة تهز الثقة في فكر الخصخصة ككل.

مفهوم الخصخصة :

تستحوذ عبارة الخصخصة أو التخصيص أو الخوصصة على اهتمام معظم دول العالم، سواء أكانت متقدمة أمْ نامية وهي جميعها تسميات لمصطلح اقتصادي باللغة الإنكليزية أو الفرنسية لكلمة (privatization).

لا يوجد مفهوم دولي متفق عليه لكلمة الخصخصة، حيث يتناوب مفهوم هذه الكلمة من مكان إلى آخر ومن دولة إلى أخرى، ولكننا نستطيع أن نميز ثلاثة مفاهيم وهي:

المفهوم الأول:

يرى أن الخصخصة تعني تحرير النشاط الاقتصادي والمالي، وإعطاء القطاع الخاص مجالاً أوسع وذلك بالحد من احتكار الدولة.

المفهوم الثاني:

ويرى أن الخصخصة علاقة تعاقدية بين الدولة والقطاع الخاص، وذلك بإدخال الخبرة الإدارية لهذا القطاع في أنشطة المنشآت العامة وإدارتها وفقاً لطريقة سير المنشأة الخاصة، ويأخذ هذا المفهوم شكل عقود الإدارة وعقود الإيجار وعقود الامتياز.

المفهوم الثالث:

وينظر هذا المفهوم إلى شكل الملكية، بمعنى تحويل الملكية من الدولة إلى القطاع الخاص ويأخذ هذا المفهوم اتجاهين:

الاتجاه الأول: ويرى أن خصخصة مشروع ما، هو أن يتم بيعه بالكامل للقطاع الخاص.

الاتجـاه الثـاني: يميـل إلى الاكتفـاء ببيـع جـزء مـن رأس مـال المشروع، أي بمعنـى أن الخصخصة هي عملية يتم بمقتضاها بيع كل أو جزء من أسهم المشروع إلى القطاع الخـاص، وهذا الاتجاه هو الأكثر قبولاً من الاتجاه الأول.

مما سبق يتضح أن الخصخصة ليست هـدفاً في حـد ذاتهـا، وإنمـا هـي وسـيلة لزيـادة كفاءة الأداء للاقتصاد الوطني بما يكفل زيادة الإنتاج والإنتاجيـة، كـما أنهـا لا تعنـي إطلاقـا إلغـاء وظيفـة الدولـة الاقتصـادية ومسـؤولياتها الاجتماعيـة، بـل دورهـا مسـتمر في تقـديم الخدمات الاجتماعية مثل (التعليم والصحة والضمان الاجتماعي).

وهكذا يمكننا عرض تعريف الخصخصة من وجهة نظر بعض الاقتصـاديين عـلى النحـو التالي الخصخصة هي عملية الانتقال من آلية الاقتصاد المركـزي إلى آليـة الاقتصـاد الحـر في إنتاج السلع والخدمات، أي هي العمليـة التـي يـتم بموجبهـا حلـول القطـاع الخـاص محـل القطاع العام في ممارسة النشاط الاقتصادي المنتج للسلع والخدمات، وهناك مـن ذهـب إلى تعريفها من وجهة نظر سياسية من خلال الدور الذي تقوم به الدولة، ودعـا إلى إنهـاء هـذا الدور المركزي والمحوري للحكومة، مقابل إعطاء هذا الدور إلى القطاع الخـاص. وهنـاك مـن ذهب إلى تعريفهـا اجتماعيـاً بأنهـا إعـادة حقـوق الملكيـة بجميـع أوجههـا مـن الدولـة إلى المجتمع باعتباره صاحب هذه الحقوق أولاً، والمنتفع منها ثانيـاً، وهـذا فيـه إنهـاء وتحويـل للأصول الإنتاجية وما تنطوي عليه من سلطات إلى يد الفرد بعد أن كانت في يـد الدولـة، أي تحويل ملكية المؤسسات الاقتصادية المملوكة للدولة (جزئياً أو كليـاً) إلى ملكيـة خاصـة. وفي تعريف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنميـة للخصخصـة يشـير إلى أنهـا جـزء مـن عمليـة الإصلاحات الهيكلية في البنيان الاقتصادي وتتضمن إعادة تحديـد دور الدولـة والـتخلي عـن الأنشطة التي يمكن للقطاع الخاص القيام بها.

والخصخصة باتجاهها العام تعني تحويل ملكيـة الدولـة (العامـة) إلى الملكيـة الخاصة في عملية تحويل الاقتصاد العام إلى اقتصاد السوق. وإذا ما أخـذنا المفهـوم العام لاقتصاد السوق، فهو يعني اقتصاد العرض والطلب، والعنصر الأساسي في هـذا الاقتصاد هو النشاط الخاص بأشكاله المختلفة والنشـاط الفـردي، وإلاّ أنـه لا ينفـي بأي شـكل مـن الأشـكال دور الدولـة في الإسـهام في الاقتصـاد، أو إصـدار القـوانين اللازمة لحماية الاقتصاد الخاص تنظيمه وتشجيعه، أو محاربة الاحتكارات. وبذلك

تمثل الخصخصة رؤية متكاملة للتصحيحات الهيكلية، وكيفية إدارة الاقتصاد القومي بكفاءة أعلى وبفعالية لكونها تشمل ثلاثة مستويات متداخلة وهي :

1- مستوى المؤسسة.
2- مستوى القطاع الاقتصادي.
3- مستوى الاقتصاد الوطني ككل.

وهكذا نجد وأن مفهوم الخصخصة يختلف استخدامه من بلد إلى آخر، ففي رومانيا استخدم هذا التعبير، لإصدار أوراق مالية على أساس قيمة المشروع وبيع هذه الأوراق، ويستخدم هذا التعبير في إنكلترا عن تخفيض حصة الدولة إلى أقل من 50% من قيمة أي مشروع تملكه، أما في ماليزيا وتركيا فيستخدم هذا التعبير حتى في حالة احتفاظ الدولة للجزء الأكبر من ملكية المشروع، كما يستخدم هذا التعبير في بولندا، عند تحويل الملكية العامة إلى ملكية خاصة مساهمة أو تعاونية أو مختلطة. أما في كازاخستان فبالإضافة إلى ذلك، يستخدم هذا المفهوم للتعبير عن تأجير المشاريع العامة للمؤسسات الخاصة محلية أو أجنبية مع رقابة الدولة على الجانب المالي.

يعتبر موضوع الخصخصة أحد الموضوعات الهامة على المستوى العالمي، سواء من الناحية الإدارية أو الاقتصادية، نظراً للركود الاقتصادي العالمي، ومعاناة الدول النامية بوجه خاص من التضخم الركودي stagflation ولجوء الدول المتقدمة للتضافر فيما بينها لتدعيم مصالحها الاقتصادية بالعديد من الاتفاقيات الدولية مثل الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (GATT)، لفتح الأسواق العالمية للتصدير من الدول المتقدمة، وتحديد المواصفات العامة للجودة (ISO) كشرط أمام الدول النامية لتصدير المنتجات المصنعة للدول الأوروبية والأمريكية، واتفاقية بازل للرقابة المصرفية.

إن سياسات الإصلاح الاقتصادي وكما عرفتها الأمم المتحدة، هي عمليات متدرجة من أجل إحداث تغيرات جوهرية في أساليب تعبئة الموارد وإعادة توزيعها، على النحو الذي يضمن متطلبات المجتمع على المدى القريب والبعيد. أي هي تغيير في السياسات الاقتصادية، تبدأ بتطبيق سياسات التثبيت من أجل إيجاد الحلول والمعالجات للاختلالات القصيرة الأجل التي يعاني منها البلد، وتنتهي بسياسات التكيف الهيكلي من أجل معالجة الاختلالات العميقة في اقتصاد ذلك البلد، وتتكون هذه السياسات من:

1- برامج التثبيت الاقتصادي (Stabilization Program Economic):

وهي سياسات قصيرة الأجل لا تتجاوز الثلاث سنوات، يقوم صندوق النقد الدولي بصياغتها من أجل المساهمة في معالجة الاختلالات الطارئة التي تحدث في الاقتصاد الوطني، مثل العجز في ميزان المدفوعات، العجز في الميزانية العامة، تدهور العملة الوطنية، أي أن برامج التثبيت تختص بجوانب الطلب الكلي بشقيه الاستهلاكي والاستثماري وتحاول أن تجعله متوازناً مع إجمالي الناتج المحلي.

2- برامج التكييف الهيكلي (structure adjustment program)

وهي من اختصاص البنك الدولي وتهدف إلى تحقيق الاستقرار الكلي الشامل وعلى المدى الطويل، ويتقدم بها البنك عندما تكون هناك اختلالات عميقة، بحيث لم تنفع معها برامج التثبيت على سبيل المثال، وجود عجز مزمن في الموازنة العامة ومعدلات عالية للتضخم وعجز كبير في ميزان المدفوعات، فضلاً عن أنها تتضمن الإصلاح المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وتعزيز التجارة وتشجيع الاستثمار الأجنبي، وكل ذلك من أجل تحقيق معدلات نمو مستمرة.

3- الخصخصة (privatization):

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل الإصلاح الاقتصادي. وقد توجهت كثير من الدول إلى تطبيقها في الوقت الحالي، فهناك بعض الدول التي حققت نتائج مذهلة في عملية التخصيص، وأخرى لم تفلح في تجربتها مع التخصيص بل كانت النتائج سلبية بالنسبة لاقتصادياتها.

المبررات الاقتصادية للخصخصة :

1- خفض الإنفاق الحكومي:

يعد الهدف من خفض الإنفاق الحكومي أحد المتطلبات الأساسية لهيكلية الاقتصاد في المدى البعيد، وتنبع أهمية خفض الإنفاق الحكومي، من أن معظم الدول النامية تعاني عجزاً في ميزانها التجاري وفي ميزان مدفوعاتها، مما أدى إلى تفاقم الديون الخارجية بوتيرة متزايدة، وفي مثل هذه الحالة فإن تبرير عملية الخصخصة بخفض الإنفاق الحكومي يعتبر مقبولاً، كذلك فإن الإيرادات العامة في الدول منخفضة الدخل غير مناسبة من الناحية الهيكلية لمقابلة احتياجات التنمية، وبما أن مصادر التمويل الخارجية قد جفت وأصبح العجز في الميزانية غير محتمل، فإنه على الدولة وضع أولوياتها بصورة صحيحة والحد من الإنفاق على

المجالات التي لا يعتبر وجودها فيها ضرورياً، وبدلاً مـن أداء عـدة أشـياء بكفـاءة منخفضـة فإنه على الدولة الاتجاه نحو عمل نشاط محدد بكفاءة عالية.

وما تجدر الإشارة إليه، أن بعض الأدبيات تشير إلى أنه في الغالـب عـلى المـدى القصـير تذهب الوفورات التي تحققها الدول النامية في إنفاقها العام لخدمة الـديون، ولا يتوقـع أن تؤدي عائدات عملية الخصخصة إلى زيـادة الإنفـاق عـلى المجـالات ذات الأولويـة في المـدى القريب.

2- زيادة الكفاءة الاقتصادية:

يعتبر رفع الكفاءة الاقتصادية عن طريق خصخصة مؤسسات القطـاع العـام، الهـدف الأساسي لبرامج الإصلاح، هذا وإن الكفاءة الاقتصادية تتكون من الكفـاءة الإنتاجيـة وكفـاءة عملية الخصخصة، وتتحقق كفاءة تخصيص الموارد عندما تعكـس الأسـعار النسـبية للمـوارد قيمتها الحقيقية، أو قيمة الندرة لتلك الموارد أو قيمة الفـرص البديلـة لهـا، ويعتمـد هـدف الكفاءة الإنتاجية على مقدرة المؤسسات عـلى إنتـاج نفـس الكميـة بـأدنى حـد ممكـن مـن التكاليف، أو بإنتاج كمية أكبر من المنتج بنفس التكاليف. واستناداً إلى ذلك، فإن هدف رفع الكفاءة الاقتصادية يعتمـد عـلى المكتسـبات المتعلقـة بالكفـاءة الإنتاجيـة، ويعتقـد مؤيـدو الخصخصة، أن المؤسسـات العامـة تتميـز بعـدم كفـاءة أكـبر في عملياتهـا الداخليـة، إذا مـا قورنت بالمؤسسات الخاصة وذلك يرجع إلى عدة أسباب، منها أن المؤسسة العامـة غالبـاً مـا تكون محمية من المنافسة، مما يؤدي إلى اسـتخدام المـدخلات بصـورة لا تـؤدي إلى تحقيـق الحد الأعلى من الإنتاج، ويعتقد المؤيدون أيضاً أن المؤسسة العامة غالباً ما تتوصـل إلى رأس المال بصورة مدعومة، مما يؤدي إلى استخدامه بصـورة لا تعكـس تكلفتـه الحقيقيـة. وتـرى مدرسة حقوق الملكية، أن حافز الإدارة لتعظيم الربحيـة وتقليـل التكلفـة يكـون ضـعيفاً في حالة الملكية العامـة، وذلـك لأن البيروقراطيـة وغيـاب حملـة الأسـهم الـذين يكـون لـديهم مصـلحة في تعظـيم الأربـاح، يقلـل الضـغط عـلى الإدارة في السـعي لتحقيـق كفـاءة الأداء وتحقيق الحد الأعلى من الربحية.

وتقول وجهة نظر أخرى في أدبيـات الخصخصـة، إن عـدم كفـاءة القطـاع العـام يرجع في الحقيقـة إلى عـدة أسـباب لا علاقـة لهـا بالمسـببات الاقتصـادية، فكـما هـو معلوم أن للمؤسسات العامة أهدافاً اجتماعية، غالباً ما يتضارب تحقيقها مع أهـداف الكفاءة الاقتصادية، فمثلاً في الغالـب مـا يتضـخم هيكـل المؤسسـات العامـة بهـدف خلق فرص للعمالة. وفي هذه الحالـة فهـي تسـاهم في إعـادة توزيـع الـدخل بصـورة أفضل وفي تحقيق مستوى أفضـل مـن الرفاهيـة الاجتماعيـة، وللأسـباب نفسـها فـإن

المؤسسات العامة لا تعتمد الأسس التجارية في عملها، بأن تقوم بتقديم الخدمة أو السلعة بأثمان لا تعكس تكاليفها الفعلية، كذلك فإن إدارة مؤسسات القطاع العام تعاني من الروتين والبيروقراطية، مما قد يكون السبب الحقيقي وراء عدم كفاءتها.

متطلبات نجاح عملية الخصخصة :

لكي ينجح برنامج الخصخصة ينبغي تهيئة البيئة العامة، ونقصد بذلك إعادة النظر في التشريعات وإعادة هيكلة السياسة العامة وبشكل يحدد بوضوح الدور الذي سيلعبه كل من القطاع العام والقطاع الخاص في الاقتصاد القومي، ويضمن إطلاق قوى السوق لكي تعمل بكفاءة.

وعادة ما ترتبط التشريعات والسياسات التي تحتاج إلى إعادة الهيكلة بأربع مسائل رئيسية، هي: المنافسة، التمويل، والتسعير، والعمالة. فالمعوقات التي صادفت تنفيذ برنامج الخصخصة في دولة تشيلي على سبيل المثال كانت ناتجة عن الفشل في صياغة سياسات تسعيرية.

وهكذا تؤكد تجارب الخصخصة في دول العالم على ضرورة تهيئة كل من البيئة الاجتماعية والاقتصادية والبيئة التنظيمية والإدارية القانونية، ويحتاج برنامج الخصخصة ليأخذ مداه الزمني كي يتم على مراحل من دون عجلة، وعلى أساس التعلم من التجارب والمراجعة والتصحيح.

ففي إطار البيئة الاجتماعية التي تشمل المنتجين والمستهلكين والعاملين والمنظمين لا بد من التوعية بفكرة الخصخصة وأهدافها ومتطلباتها وفوائدها للاقتصاد الوطني، إذ أن الخصخصة تعنيهم كمستهلكين، تتجه إليهم الخدمات والبضائع، وإحداث أي تغيير اقتصادي يمسهم بصورة مباشرة، خاصة عندما تتجه الخصخصة إلى قطاعات مثل الكهرباء والماء والاتصالات. إذ أن الفهم الضعيف للخصخصة أو سوء الفهم لها، قد تكون لها آثار على مدى القبول الاجتماعي وعلى مدى التعاون أو التشكك في نتائجها، ويؤدي مثل هذا التشكك إلى نتائج مادية تمثل في عدم الإقبال على شراء الأسهم وانخفاض قيمتها. وجزء من عملية التهيئة يكون بالاتصال وتبادل الآراء، مع مجموعات المصالح من التجار ورجال الأعمال والصناعية، لأن المزيد من الشفافية والوضوح في الخصخصة يؤديان إلى المزيد من التعاون، وبالتالي إلى المزيد من تحريك الموارد والإمكانيات والقدرات الخاصة في القطر المعين. كما تؤدي جهود التوعية والتهيئة وسط قيادات الإدارة العليا بالدولة إلى تقليل العقبات الإدارية وتسريع الإجراءات الروتينية، مما يؤدي إلى

حدوث عوائق عند إعادة هيكلة المؤسسات قبل الخصخصة أو عند وضع قوانين ولوائح إجرائية لعملية الخصخصة.

وتعني البيئة الاقتصادية، طبيعة الأنشطة الاقتصادية والمؤثرات والمتغيرات الاقتصادية المتفاعلة في داخلها، مثل مناخ الاستثمار والإيجابيات والسلبيات فيه، وحركة رؤوس الأموال والعلاقات الاقتصادية والتجارية السائدة ونوعية المؤسسات المالية وحجم أنشطتها، وتتم تهيئة البيئة الاقتصادية للخصخصة من خلال وضع أو تعديل السياسات الاقتصادية، وكذلك السياسات الاستثمارية في الحوافز والتسهيلات والسياسات القطاعية للقطاعات المختلفة، وفي قطاع الخدمات، وتتطلب الخصخصة استحداث سياسات جديدة ومواجهات فاعلة، لضمان استمرار الخدمات من دون إضرار بالمستهلك.

ومن أبرز السياسات التي تتعلق بتهيئة البيئة الاقتصادية هي: تهيئة مناخ تنافسي وتحرير الأسعار والاستقرار النقدي وتحرير القطاع المالي، وتدعيم وإصلاح القطاع المالي وإعادة تنظيم القطاع العام.

1- تهيئة مناخ تنافسي:

لقد اعتادت منشآت القطاع العام في أكثر الدول النامية، على العمل في مناخ احتكاري أو يكاد ينقصه الدافع على تحسين الأداء، حيث لا مساءلة عن النتائج، وزاد من عمق المشكلة، أن الأهداف الاجتماعية قد أخذت موقعها في كثير من الحالات على قمة سلم أولويات منظومة الأهداف المنشودة، وفي تحرك الحكومة نحو تحقيق الإصلاح الاقتصادي يصبح لزاماً عليها خلق مناخ تنافسي، باعتباره مسألة حتمية لرفع كفاءة الأداء ويأخذ هذا الاتجاه المسارين التاليين:

أ – تحرير التجارة بإزالة الحواجز أمام التجارة الدولية.

ب- إعادة هيكلة السوق المحلية.

أ - تحرير التجارة: فمن أبرز الإجراءات التي تتخذ لتحرير التجارة هو تخفيض الرسوم الجمركية، إلغاء الحصص للتصدير، تخفيف القيود على الاستيراد إلى جانب إزالة العوائق البيروقراطية، التي تحد من حرية التجارة كضرورة حصول المستورد على موافقة مسبقة لاستيراد السلعة.

ب- إعادة هيكلة السوق: ويكون السبيل إلى ذلك هو المساواة بين القطاعين العام والخاص، وعدم الاستمرار في إعطاء مركز احتكاري لمنشآت القطاع العام (كذلك عدم إعطائها الأفضلية في الحصول على الائتمان المصرفي، أو فيما

تحتاجه من نقد أجنبي) إضافة إلى إزالة الحواجز التي تمنع دخول شركات جديـدة.

2- تحرير الأسعار:

والخصخصة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لزيادة كفاءة تخصيص واستخدام الموارد، وهذا لا يتحقق إلا في ظل آليات سوق تم تحريرها، حيث تقوم قوى السوق بتوجيه قرارات المنشأة في المجالات المختلفة.

3- الاستقرار النقدي وتحرير القطاع المالي:

ويتم ذلك عن طريق تخفيض التدخل الحكومي في القطاع المـالي، إلغـاء الحـد الأقصى لأسعار الفائدة الذي تحدده الحكومة، إلغاء أولويـات الإقـراض لقطاعـات معنيـة، وإصـدار أذونات الخزانة بهدف التحكم في حجم السيولة ورفع القيود على تحويل العملـة، بمـا فيهـا أرباح المستثمر الأجنبي ورفع الرقابة على أسعار الصرف.

4- إصلاح القطاع المالي:

ويتم ذلك عن طريق تدعيمه وتخفـيض حجـم المخـاطر التـي يمكـن أن يتعـرض لهـا، باعتباره مصدراً أساسياً لتغطية الاحتياجات المالية لمنشآت القطاعين العام والخـاص، وكـذلك عن طريق السماح بافتتاح البنوك الأجنبيـة والسـماح لهـا بـأن تقبـل ودائـع وتمـنح قروضـاً بالعملة المحلية لخلق المزيد من المنافسة، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات قانونية لإدخال نظام التأمين على الودائع.

5- إعادة تنظيم وحدات القطاع العام:

وهنا يمكن لنا عرض ما اتخذته الحكومـة المصريـة في إعـادة تنظـيم وحـدات القطـاع العام بمقتضى القانون 203 لسنة 1991 ، فقد تم تقسيم الشركـات إلى مجموعـات تقـع كـل مجموعة تحت مظلة شركة قابضة (Holding company) نقلت إليهـا ملكيـة الحكومـة في رؤوس أموال الشركات التابعة، وأصبح الهدف الأساسي للشركة التابعة هو تعظيم الربح.

6- توفر أسواق مالية تتمتع بالكفاءة العالية:

إن عملية خصخصة مؤسسات القطاع العام، يعتريها العديد مـن الصـعوبات الناجمـة عن صعوبة تقدير القيمة الحقيقية لأصول هذا القطاع. ومن هنا تأتي أهمية أسواق الأوراق المالية، حيث إن العلاقة وثيقة بين عملية الخصخصة وبين وجود أسـواق ماليـة ذات كفـاءة عالية توفر المناخ لتمويل الاستثمارات عبر تعبئة المدخرات من خلال هذه السوق.

وتبرز أهمية أسواق المال، بصورة أساسية عند تبني سياسة الخصخصة وتحويل المشروعات العامة نحو القطاع الخاص، وتشير تجارب الخصخصة في دول العالم، إلى أن البرامج الناجحة كانت مرتبطة بوجود أسواق مال منظمة وكبيرة، بما يسمح باستيعاب الأوراق المالية للمشروعات المراد خصخصتها، في حين أن الأسواق التي تعاني من ضعف وعدم توافر بنية أساسية لديها تؤدي إلى إعاقة عملية الخصخصة أو عدم استيعابها.

ومن هنا تلعب أسواق الأوراق المالية، دوراً هاماً في إتمام عملية الخصخصة بنجاح حيث العلاقة بينهما علاقة وطيدة، فسوق الأوراق المالية تزدهر وتتوسع وتتعمق بوجود عمليات الخصخصة، وكذا الخصخصة بحاجة إلى سوق أوراق مالية قادرة على تسهيل عمليات التخصيص، ويكمن دور سوق الأوراق المالية في عملية الخصخصة في العمليات التالية:

الإفصاح المالي، تقييم الأصول، الاكتتاب والتداول، ومن أبرز مزايا اللجوء إلى سوق الأوراق المالية في عملية الخصخصة للمشروعات العامة ما يلي:

- توسيع سوق الأوراق المالية وتشجيع صغار المستثمرين.
- إبعاد الشبهة والريبة في عمليات بيع وحدات القطاع العام، وعدم تمييز فئة دون أخرى عند إجراء البيع.
- تقليل التدخل السياسي في عملية اتخاذ القرار داخل المنشأة، بما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة وتطوير أداء المنشأة.
- إحلال هدف تعظيم الربح لدى المستثمرين من القطاع الخاص محل تعظيم المنفعة الاجتماعية.

بينما تتطلب البيئة القانونية للخصخصة إيجاد بنية قانونية مكتملة متوفرة بها حزمة من القوانين الأساسية بالضرورة، مثل قوانين التجارة والشركات، والقوانين المالية التي تنظم عمل المصارف والأسواق المالية، إن وجدت وقوانين الضرائب والإعفاءات وقوانين التأمين، إضافة لذلك لا بد من مراجعة هذه القوانين الموجودة حتى لا تتعارض مع توجهات الخصخصة، ولا بد من وضع قوانين جديدة تتعلق بحالات التأمين والمصادرة والأسباب الموجبة لها والضمانات التعويضية، ولا بد من توفر تشريعات لملكية الأسهم وضوابطها وضوابط الاستثمار الأجنبي في الأسهم، والتشريعات التي تواجه الممارسات الاحتكارية وتضبطها، وكذلك التشريعات التي تتضمن الشفافية والعلانية فيما يتعلق بالمؤسسات المخصخصة.

7- الترويج لبرنامج الخصخصة :

ويتم ذلك عن طريق تكثيف الحملات الإعلامية والإعلانية، ذلك لأن النفور والفزع والخوف، لا يزال قابعا في نفوس الناس، مما يحتاج إلى جهد مضاعف للإقناع والترغيب والاستمالة والتوعية لكل الأطراف المرتبطة بالبرنامج والمتعاملة معه، وهذا أساس مهم لإنجاح الترويج للبرنامج.

ويحتاج الترويج لبرنامج الخصخصة إلى مجموعة من الأنشطة التسويقية التي تستخدم للاتصال بالمستهدفين بالترويج لبرنامج الخصخصة، وإمدادهم بالمعلومات وإثارة اهتمامهم بالبرنامج، وإقناعهم بقدرته على إشباع حاجاتهم وفهم رغباتهم، وذلك بهدف دفعهم إلى اتخاذ قرار بالتعامل معه، ثم استمرار هذا التعامل بصورة إيجابية في المستقبل، مع ملاحظة ردود الفعل التي تنعكس على طبيعة العلاقة ونوعيات وتأثير المحفزات، للتعامل مع برنامج الخصخصة من الأطراف ذوي العلاقة جميعا.و الترويج الفعال يدفع المستهدفين ببرنامج الخصخصة إلى قبول البرنامج والتعامل الفعلي معه.

دوافع وأهداف التحول نحو القطاع الخاص "الخصخصة" :

حددها أحمد ماهر وصالح الحناوي في أربعة دوافع وهي:

أولاً: الدافع الاقتصادي :

حيث تشير الأدلة بشكل متزايد على أن الأنظمة الاقتصادية الحرة التي تعتمد على آليات السوق والمنافسة تزيد من الكفاءة وترفع فعاليات ومعدلات الأداء وتزيد من الجودة وتضمن تقديم سلع وخدمات بأسعار مقبولة.

ثانياً: الدافع المالي:

حيث تعاني كثير من الدول من الأعباء الملقاة على عاتق الميزانية العامة وتحاول تخفيض الإنفاق بقدر الإمكان، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال تخلص الدولة من الأنشطة العامة، وجعل القطاع الخاص يقوم بها، وربما يحمل تكلفتها على متلقيها أو مستهلكيها، ولذلك فإن برامج الخصخصة تهدف إلى تخفيض الإنفاق العام من على الدولة وأيضا التخلص من التدفق الخارج في صورة قروض لإنقاذ الإعسار المالي للشركات العامة الفاشلة. وتمثل جهود الخصخصة، ليس فقط تخفيف الإنفاق العام بل وأيضا زيادة التدفق الداخل في خزانة الدولة.

ومما لا شك فيه أن الخصخصة في المجال الرياضي سوف تساعد على تخفيض الاتفاق بصورة كبيرة.

ثالثا: الدافع السياسي والقانوني:

حيث تساعد الخصخصة في ظل أسواق مفتوحة إلى القضاء على الشعارات السياسية الرنانة، والتي يميل البيروقراطيون والاشتراكيون إلى استخدامها باعتبارها ستخدم الطبقات الكادحة والتي ثبت فشلها.

كما يتميز القطاع الخاص عن القطاع العام بأنه أقدر على إبعاد السياسيين من استخدام مراكزهم لتحسين صورتهم. ففي ظل القطاع العام يميل السياسيون إلى استغلال إمكانيات هذا القطاع في إبراز إنجازات شخصية، وتحقيق مكاسب من وراء ذلك، كما أن الخصخصة سوف تساعد على تحرر القرار الإداري من سيطرة الأجهزة الحكومية مما يضمن مرونة العمل الإداري وهو ما تحتاجه مجالات عدة وعلى رأسها المجال الرياضي الخاضع لسيطرة الدولة من خلال تحكم وزارة الرياضة في مقاليد الأمور.

رابعاً: الدافع الاجتماعي:

حيث يرى البعض أن الخصخصة ربما تكون الوسيلة المناسبة لتحقيق مزيد من الحرية الشخصية، وإيجاد الحافز الشخصي على الإنتاج والقضاء على السلبية وعدم الالتزام بالقواعد، وتحقيق انضباط في السلوك داخل مجالات العمل.

كما تؤدي الخصخصة إلى القضاء على التلاعب الاجتماعي في صورة المحسوبية وعدم المحاسبة على الإهمال كنوع من التكافل الاجتماعي، والقطاع الخاص أقدر على محاسبة العامل الذي يهمل أو يقصر في عمله مما يؤدي إلى إنتاج أكثر وتكلفة أقل وجودة أعلى وبالتالي أرباح أعلى لكل من المشروع والعامل وهنا يتحول العامل إلى شريك في مكاسب المشروع الذي يعمل فيه.

وينطبق ذلك على الأندية الرياضية بصورة خاصة حيث تعتبر الانتخابات مؤثرا قويا على أعضاء مجالس إدارات هذه الأندية في تعيين بعض الأفراد من غير ذي الكفاءة ضمانا للأصوات الانتخابية ويؤدى إلى ضعف كفاءات هذه الأندية.

ومن خلال الدوافع السابق عرضها تنبثق مجموعة من أهداف الخصخصة والتي تختلف من دولة لأخرى والتي يمكن عرضها في التالي:

الأبعاد الأساسية للخصخصة :

المنظور الاقتصادي والسياسي للخصخصة:

للخصخصة منظورين اقتصادي وسياسي فمن المنظور الاقتصادي تهدف عملية الخصخصة إلى استغلال المصادر الطبيعية والبشرية بكفاءة وإنتاجية أعلى ويعني هذا بالنسبة للقطاع الرياضي الأداء الأفضل للنادي الرياضي بما يحقق له تحقيق النتائج الأفضل نتيجة لمدى الاستفادة بما يمتلكه هذا النادي من مصادر بشرية تتمثل في الكفاءة العالية للأجهزة الفنية والإدارية والرياضيين من مختلف المصادر المتنوعة من ، وذلك عن طريق عدم تدخل الدولة إلا في الحالات القصوى وتحرير أسلوب، وعبر أدوات محددة لضمان استقرار الأداء الإداري والفني والمال والحد من تقلباته.

إما من المنظور السياسي فالخصخصة تدعو إلى اختزال دور الدولة ليقتصر على مجالات أساسية مثل الدفاع والقضاء والأمن الداخلي والخدمات الاجتماعية، لذا فان الخصخصة تتجاوز مفهومها الضيق المقتصر على عملية بيع أصول أو نقل ملكية ليكون بمثابة نقلة اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة وفلسفة جديدة لدور الدولة، مما يعني نقل ملكية الأندية من الدولة إلى القطاع الخاص وما يرتبط بذلك من تغيرات مختلفة لدور الدولة تشمل تغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وفلسفية جديدة.

التحولات من العالمية إلى العولمة:

ومع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حدثت تحولات عالمية عميقة أطلق عليها لفظ "عولمة" وهى تختلف تماما عما كان يسمى "عالمية" رغم أنها تستند تماما الى مفهوم العالمية Internationalization الكامن فى جوهر نظام اقتصاد السوق. ان العولمة تعنى سعى نظام السوق لان يفرض نفسه على العالم، وهى بذلك مطابقة للعالمية. لكن هذا السعى يتم فى ظروف مختلفة تماما لم تمر على البشرية من قبل وأهمها:-

- إن العولمة تعنى السعي لفرض نظام السوق بمؤسساته وقيمه الحالية اى ان العولمة تتم فى وجود نظام اقتصادي عالمي سائد واحد هو نظام السوق.
- إن ظاهرة "العولمة" تتم فى ظل، وبعد إنجاز، ثورة علمية هائلة فى الاتصالات والمعلومات جعلت العالم كله وكأنه قرية واحدة صغيرة. لقد مثلت

ثورة الاتصالات والمعلومات أعظم أدوات تحقيق " العالمية" فى طورها الجديد اى "العولمة".

- إن ظاهرة "العالمية" الجديدة، اى "العولمة" تتم بعد نجاح الدول الصناعية وهى دول اقتصاديات السوق فى تحقيق إنجازات تكنولوجية هائلة ترقى لمرتبة الثورات التكنولوجية فى كل ميادين الحياة. وهذه الثورات قد استفادت منها الشعوب بدراجات متفاوتة، لقد حدث ذلك فى الوقت الذي انهار فيه الشق الآخر من النظام العالمي، النظام السوفيتي القائم على التخطيط المركزي، مما جعل نظام السوق أكثر بريقا وإغراءا أمام قطاعات واسعة من شعوب بلادنا النامية. وقدم ذلك بيئة مواتية لانتشار تيار "العولمة".
- نجحت دول اقتصاد السوق فى تعزيز وتقوية دور المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومؤسساته ومؤسسات الأمم المتحدة والمؤسسات والهيئات المانحة التابعة للدول الصناعية، وكلها منظمات ومؤسسات تنشر فكر اقتصاديات السوق وتدعم تطبيقاته، وهو رافد هام يصب فى محيط العولمة.
- فى إطار نظام اقتصادي واحد هو نظام السوق أصبح ميسورا، أكثر من اى وقت مضى، السعي لتحرير التجارة وإزالة المعوقات والحواجز التى فرضت عليها خلال فترة الحرب الباردة. فتحرير التجارة سيؤدى إلى نمو حركة رؤوس الأموال، وهو ما يدعم تيار العولمة. ان توقيع أعضاء الجات على اتفاقية مراكش المعروفة بجولة اورجواى يعتبر علامة هامة من علامات التحولات الاقتصادية فى النصف الثاني من القرن العشرين.
- إن العولمة بهذا الشكل، وفى مثل تلك الظروف، سوف تفرض منافسة طاحنة بين المؤسسات الإنتاجية وبين الدول على الصعيد العالمي، ولتنظيم هذه المنافسة وأدارتها سعت مختلف مستويات النظام العالمي إلى تعزيز وتنشيط التكتلات الاقتصادية وخلق مناطق للتجارة الحرة تضم دول اقتصاد السوق الصناعية المتقدمة والدول المجاورة لها، وخصوصا الأقل نموا. وقد فرض هذا الاتجاه الجديد تحديات جديدة أمام الدول الأقل نموا أهمها انه لم يعد أمامها خيارات كثيرة او بدائل لعدم الانضمام إلى هذه التجمعات. وإذا قررت الانضمام فستجد نفسها أمام مستويين من المنافسة. منافسة داخل التكتل حيث ستحرر وارداتها من دول التكتل بسرعة وهو ما سيهدد إنتاجها المحلى خصوصا فى مواجهة منتجات الدول الصناعية المتقدمة الأعضاء فى التكتل.

ولن يفيدها كثيرا تحرير الدول الصناعية لورداتها منها لضعف منتجاتها كما وكيفا فى أسواق الدول الصناعية. كما انها ستواجه منافسة خارج التجمع من دول العالم المنخرطة فى تكتلات اقتصادية وتجارية أخرى، او غير المنخرطة لأنها جميعا تسعى إلى تحرير التجارة وتزيد من قدراتها التنافسية. لقد أصبح العلم يتحول إلى ساحة يبدو أن الصراع فيها سيكون محموما، ولم تعد المنافسة بين "فريق" و"فريق"، بل بين دول منفردة كلها تنتمى لفريق واحد، وزاد الموقف احتداما أن تشكلت داخل الفريق الواحد تكتلات تتنافس على قمة النظام.

خصخصة الأندية الرياضية :

يقصد بخصخصة الأندية الرياضية إعادة ملكية الأندية الرياضية الموجودة حاليا للأفراد بدلا من الدولة أو تحويل النادي الرياضي لقطاع خاص يملكه أفراد ويكون نشاطه الاستثماري في مجال الرياضة، وقد قطعت الدول المتقدمة رياضيا خطوات عملاقة في مجال خصخصة الأندية الرياضية، لدرجة أصبحت معها الأندية الكبرى' الغنية' في أوروبا تشكل تجمعا قويا منذ عام2000 اسمه مجموعة إل14 الكبار أوG14 علي غرار مجموعة الدول الثماني الصناعية الكبرى في العالم، وذلك للدفاع عن مصالحها وحقوقها في مواجهة السلطات الرياضية الدولية والقارية، في الوقت الذي تعيش فيه الأندية العربية الكبرى علي إعانات الدولة وعطايا الأثرياء ورجال الأعمال.

وهذا جعل خصخصة الأندية الرياضية من أهم القضايا الرياضية المطروحة الآن على الساحة العربية حيث يعد القطاع الرياضي من أبرز القطاعات التي ينادي البعض بخصخصتها من أجل تطويره والاستفادة من مكاسبه، خاصة وأنه قطاع مربح اقتصاديا لما يتميز به من التغطية الإعلامية المتنوعة والجماهيرية الواسعة، إلا أن الحقائق تشير إلي أن عملية خصخصة الرياضة في المنطقة العربية كلها ما زالت تبدو حتى الآن تواجه الكثير من الصعوبات والعقبات، مقارنة بالخطوات العملاقة التي قطعتها دول أخري متقدمة رياضيا في هذا المجال، في الوقت الذي تعيش فيه الأندية العربية الكبرى علي إعانات الدولة وعطايا الأثرياء ورجال الأعمال.

مازال مشوار تحقيق خصخصة الأندية طويل ومازال تنفيذه بحاجة إلى دراسات وتنظيمات بل إنه بحاجة إلى تهيئة الأندية للدخول في هذا العالم الجديد

الذي لا يحتمل كل ما هو قائم الآن في هذه الأندية، إن تهيئة الأندية للخصخصة هي الخطوة الأولى إذ بمقدار ما ستكون التهيئة سيكون النجاح أو الفشل وسيكون الانطلاق أو التراجع فالاستقلال المالي الذي سينطلق من استقلال إداري ليس قرارا يتخذ وإنما ممارسة تدريجية، بل المهم تأتي أجهزة هذه الأندية والتي لازالت غير مؤهلة للخصخصة، وان وجدت فهي غير متخصصة لاسيما تلك الأجهزة التي تعتبر نواة لعالم الخصخصة فما زا هناك غياب واضح لتهيئة الأندية للخصخصة التي تتطلب توفر الأجهزة المالية والمحاسبية والقانونية وجهاز الرقابة المالي، والمحاسب القانوني بعد ذلك الجهاز التنفيذي ،، وجهاز الاستثمار، ولم تظهر التجارب الأولى لاستثمار الإعلانات نجاحا ملحوظا، فلم تنجح الأندية في استثمار الإعلان في مبارياتها باستثناء المباريات النهائية ولم يلاحظ ما يمكن أن نطلق عليه إعلانا تجاريا بالمفهوم الاقتصادي العالمي للاستثمار الرياضي، إن الفشل التجاري الذي سجلته كثير من الأندية رغم وجود النجوم والجمهور والمنافسة القوية يعد في ذاته إحدى تحديات الخصخصة ويمثل نوعا من الخلل يستحق الدراسة المتخصصة.

أن توجه شركات المنتجات الاستهلاكية الكبرى إلى المستهلك من خلال كل الوسائل الإعلانية إلا الإعلان الرياضي ظاهرة تستحق التحليل التجاري بل إن الإعلان التجاري ظل وحتى وقت قريب يرفض التواجد في الصفحات الرياضية رغم أنها تخاطب اكبر عدد من المستهلكين.

ولكي لا تكون خصخصة الأندية مجرد ظاهرة من ظواهرنا العصرية التي يفرضها قرار قبل أن نهيئ لها المناخ المناسب وجب علينا أن نعيد النظر في وضع الأندية قبل الخصخصة ودراسة كيفية تحولها إلى كيانات قانونية مستقلة بأجهزتها المتخصصة التي يمكنها أن تنقلها إلى العالم القادم بمنهجية علمية قائمة على قاعدة من المعلومات.

أن الملكية الخاصة للأندية، وحقوق البث التليفزيوني ونظام الاحتراف والمراهنات هي كلها دائرة متصلة في نظام الرياضة في الدول الأوروبية، وبالتالي، فلا يجوز الحديث عن نظام واحد وعزل الآخر، فلا يمكن مثلا الحديث عن خصخصة الأندية وطرح أسهمها في البورصة مثل مانشستر يونايتد وهي تعاني عند الحصول علي مستحقاتها المالية نظير البث التليفزيوني للمباريات مثلا، لأنه ما زالت النظرة إلي مباريات الكرة علي أنها وسيلة ترفيه بالمجان، وما زال نظام الاحتراف في الدول العربية يعاني من التعثرات وصعوبة التطبيق

كما أن الحديث عن بيع أي ناد رياضي أو خصخصته، يواجه العديد من القضايا، بحكم الوضع القانوني لهذه الأندية وملكية الدولة للأراضي المقامة عليها الأندية، والتي تحصل حتي الآن علي دعم حكومي لا يكفيها، والأندية في الدول العربية لا تستطيع الإنفاق علي أنشطتها إلا في ظل دعم الدولة، أو رعاية رئيس النادي أو رجال أعمال أو مجموعة من رجال الأعمال.

ولكن عند التدقيق في هذه الفكرة نجد أنها تنطوي على شقين.

1- الجانب الاقتصادي:

أي الفوائد الاقتصادية التي ستعود على الأندية من خلال تطبيق الخصخصة وكذلك الفوائد التي ستعود على الدولة من خفض الموازنات المرتبطة بهذا الجانب وكذلك الفوائد التي ستعود على المجال الرياضي.

2- الجانب الاجتماعي:

وهو أن الدولة في الأصل أنشئت هذه الأندية لتقوم بوظيفة اجتماعية موازية للوظيفة الرياضية.

حيث يهدف النادي الرياضي إلى استثمار وقت فراغ أعضائه عن طريق النشاط الرياضي كنشاط رئيسي والنشاط الإجتماعي كنشاط مواز.

و من هنا تظهر قضية هامة وهي تكمن في السؤال التالي:

كيف ستقوم هذه الأندية بأداء دورها الاجتماعي بعد عملية الخصخصة؟

وتلك القضية من القضايا موضع الجدل في أوساط الأكاديميين وقادة النشاط الاجتماعي والمديرين حول العلاقة المثالية بين المنظمة والمجتمع ومن القضايا الرئيسية في هذا الموضوع.

تحديد مسئوليات المنظمة تجاه الأنشطة التي تؤثر في المجتمع سلباً أو إيجاباً.

تحديد حجم أو مقدار المسئولية التي يجب أن تتحملها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

وتمثل هاتان القضيتان المحور الرئيسي للمفهوم الذي نطلق عليه المسئولية الاجتماعية وهو الذي يقوم على أن لكل منظمة التزامات تجاه المجتمع تفوق حجم مسئولياتها تجاه تحقيق أهدافها الخاصة (النمو والربح) بل يجب أن تعمل منظمات الأعمال بطريقة تفيد بها المجتمع الذي تعمل فيه.

وهو ما يتعارض مع المسئولية الاقتصادية وهى تلك المسئولية التي تتحملها المنظمة لتحقيق الأرباح لأصحاب المشروع وحاملي الأسهم وذلك في حالة أن الأندية ستصبح مشروعات تهدف إلى تحقيق الربح.

وهو ما أكد عليه "بيتر دراكر" Better Dracker خبير الإدارة بأن المـنظمات يجـب ألا تقوم بأي أنشطة اجتماعية لا تحقق منافع اقتصادية أو لا تحقق مستوى ربح معقول حتـى لو كان بسيط.

وطبقاً لوجهة النظر هذه فإن أي نشاط خلاف النشاط الاقتصادي يعتبر تبديد لحقوق وأموال المساهمين في ذات المنظمة.

ومن هنا يجد المؤلفون أنفسهم في حيرة كبيرة ففي حالـة قيـام الدولـة بـدعم الأنديـة فإن الأندية تقوم بواجباتها الاجتماعية بصورة مقبولة، فما هو الحال إذا رفعت الدولة يدها وبدأت هذه الأندية تتحول إلى شركات خاصة هدفها الأساسي هو الربح.

وفى نفس الوقت أصبح من الصعب على الدولة تحمل تكاليف ونفقات هـذه الأنديـة لأنها أصبحت ضخمة، كذلك فإن الوضع الحـالي لا يشـجع المسـتثمرين عـلى القيـام بإنشـاء أندية خاصة لتحكم الدولة فيها وسيطرتها عليها وبالتالي عدم قدرتهم على تحقيق الربح.

ومن خلال ذلك يتضح أن الخصخصة أصبحت أمراً متوقعا، ولكن كيـف سـتقوم هـذه الأندية بدورها الاجتماعي تجاه الأعضاء (حملة الأسهم) في تفكيرها الاقتصادي للحصول على الربح؟

أهمية الخصخصة للقطاع الرياضي :

ظهرت الحاجة إلي الخصخصة في القطاع الرياضي نتيجة التحـول في تعامـل المؤسسـات الدولية مع الحكومية المحلية وإحالة الخدمات وملكية القطاع العـام إلي الخـاص والخـروج مـن سـيطرة الدولـة ويرجـع السـبب في اخـتلاف الآراء وتبـاين وجهـات النظـر إزاء تطبيـق الخصخصة في القطاع الرياضي إلى الآثار المترتبة عليها وكذلك النتـائج التـي سـتتمخض عنهـا سواء منها التي تمس المجتمع عموما أو الفرد علي وجه الخصوص.

لطالما أثار موضوع الخصخصة تساؤلات عديدة ومخاوف كثيرة يرجع بعضـها إلي سـوء الفهم لهذا المصطلح وبعضها الآخر إلي ما سينتج عن تطبيقه من أثار علي المجتمع الريـاضي عموما وعلي الفرد بوجه خاص، تعني الخصخصة في التعبير الاقتصادي نقل أو تحول الملكية من القطاع العام (الحكومة) إلي القطاع الخاص فهل ستؤدي الخصخصة إلى تطـوير الأنديـة الرياضية بدءاً من العقلية الرياضية وليس انتهاءً بالأنظمة المتعلقة بالمشروع الريـاضي، مثـل الاحتراف؟

أصبح الكثير يطالب بتخصيص الأندية الرياضية ويرى أن النتائج ستنعكس على مستوى الرياضة العربية بدلاً من اعتماد أنديتنا على المعونات الحكومية. لماذا لا يتم «استثمار» الرياضة؟ خصخصة الأندية في هذا الوقت أصبحت أمرا هاما وملزما أيضا، فلو شاهدنا الآن الأندية العربية ومشاكلها وتذمرها من قلة الموارد فاللاعبين بلا رواتب والمحترفون لا يرقون لمستوى طموح الجماهير لتدني مستواهم بسبب رخصهم. كما أننا لا ننسى أن الخصخصة أيضا لها دور كبير في جذب الجماهير التي هي أهم روافد الأندية، كما أنها تقلل الأعباء المالية الحكومية.

وأصبحت خصخصة الأندية مطلب ملح الآن لأن هناك أندية كبيرة وعلى المستوى العالمي تعتبر الخصخصة مطلبا ضروريا لها، مع أن هناك أندية ضعيفة الإمكانيات سوف تندثر في ظل الخصخصة وهذا الجانب السلبي في هذا الأمر، ولكن بطبيعة الحال الجمهور يهمه التفوق والظهور بمظهر جيد خاصة على مستوى الأندية الكبيرة ولا يهمه مصير الأندية الصغيرة التي ستضر بها عملية الخصخصة، فهناك جوانب سلبية وأخرى إيجابية وبطبيعة الحال فالإيجابيات أفضل وأكثر من السلبيات والجماهير العربية تنادي بالخصخصة وتدعمها بقوة .

ويتضح يوما بعد يوم النمو الرياضي المتزايد كما ونوعا وزيادة الطلب على الخدمات الأمر الذي يتطلب توسيع وتحسين البنية التحتية للأندية والمؤسسات الرياضية ويحتاج ذلك إلى تحرك سريع لاستحواذ المشاكل الناتجة من نقص خدمات هذه المؤسسات الرياضية المختلفة. إلا أن ذلك غالباً لا يتم بالسرعة المطلوبة في ظل مركزية الإدارة والأنظمة والقوانين المستعملة في النظام العام في دول العالم الثالث نظراً للبطء في اتخاذ القرار وعدم توفر الاعتمادات المالية في حينها لتنفيذ المشاريع وبذلك أصبح من الضروري إعادة النظر في إدارة القطاع العام للمؤسسات والأندية الرياضية واستبدال هذه الإدارة بإدارة قادرة مالياً وفنياً وإدارياً لتطوير وتحسين خدمات هذه المؤسسات الرياضية.

ويمكن تلخيص الأهمية العامة في العناصر التالية:

1- إعطاء الفرصة للقطاع الخاص للاشتراك في عملية التنمية الرياضية.
2- إيجاد نوع من المنافسة بين مؤسسات القطاع الخاص مما يؤثر على زيادة النمو والرقي بالخدمات والمستويات الرياضية.
3- اشتراك القواعد الشعبية في عمليات البناء والاستثمار الرياضية.
4- تخفيف العبء عن كاهل ميزانية الدولة بخفض الإنفاق العام وبالتالي خفض عجز الميزانية.

5- الإسراع في تنفيذ واستكمال مشاريع البنية التحتية في المؤسسات والأندية الرياضية.
6- الاستفادة من قدرات القطاع الخاص الإدارية والفنية والمالية لتطوير القطاع الرياضي.

بعض سلبيات الإدارة الحكومية في إدارة القطاع الرياضي:

1- سوء استخدام الموارد البشرية والفنية في القطاع العام.
2- نقص المهارات الإدارية للعاملين في المؤسسات والأندية الرياضية.
3- العمالة الزائدة المكلفة.
4- أساليب الإدارة الرياضية القديمة التي تهتم بالشكل لا المضمون أو الإنجاز.

العوامل الأساسية لخصخصة الأندية:

حدد البعض ثلاثة عوامل أساسية لتحقيق هدف خصخصة الأندية الرياضية وهي كما يلي :

1- تطوير إدارة الرياضة العربية فهي تحتاج إلى إصلاح كامل وشامل بحيث يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإعطاء الأولوية للمختصين الرياضيين والإداريين وخبراء التسويق والاحتراف الرياضي في جميع المجالات، سواء في تنظيم المسابقات الرياضية أو إدارتها والإشراف عليها.
2- تطوير المنشآت الرياضية وتحسين أوضاعها حيث إن بعض المنشآت قديمة تفتقد إلى الحداثة والتطوير لكي تواكب العصر وتضاهي المنشآت العالمية.
3- جذب الجماهير نحو ممارسة الرياضة بحيث تصبح جزءا مهما من حياة أفراد المجتمع، حتى يهتموا بمتابعة الأنشطة الرياضية والحضور إلى الملاعب ومشاهدة المباريات سواء في كرة القدم أو غيرها، وهذا الأمر بحاجة إلى جهد إعلامي وجهد فني يتمثل في العمل على رفع مستوى الرياضة وهي تغيير الإدارات الرياضية في البلاد وتحسين مستوى المنشآت بحيث تشجع الجمهور على حضور المسابقات الرياضية إذ أن الجمهور يعتبر العامل الأساسي في تمويل الأنشطة الرياضية.

أدوات تطبيق مفهوم الخصخصة :

التنوع في استخدام أدوات التحول:

يجب أن تختار الأدوات والسياسات لإنجاز الخصخصة بعناية، وهي تتراوح بين أكثر الأدوات شمولاً كتصفية الأندية الرياضية باعتبارها مؤسسات عامة، وبين

أوسطها كبيع أسهم النادي للعاملين وصغار المستثمرين، أو أقلها صرامة كإعادة تنظيم النادي إلى فروع صغيرة أو دمجها في مؤسسة كبيرة، والعناصر المؤثرة في اختيار الوسيلة مرتبطة بالهدف من برنامج الخصخصة، والوضع المالي للنادي، وإمكانية حشد وتعبئة موارد القطاع الخاص، والظروف السياسية المواتية.

إيجاد بيئة اقتصادية مستقرة:

للسياسات الاقتصادية على الصعيد الكلي والقطاعي أهمية بالغة، فالتحول الذي يتم في ظروف التضخم وعدم استقرار الأسعار وتقييد حرية التجارة لا يكتب له النجاح طويلاً، وتجربة سريلانكا خير مثال على ذلك، فعند خصخصة هيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية استهدفت الحكومة في البداية الاتفاق على وضع إطار سياسي بوضع قانون ينظم الهيئة وإدارة جديدة، ولم يسمح للقطاع الخاص بالدخول إلا بعد فترة طويلة من ترتيب أوضاع الهيئة، ويعني ذلك أن لا تتسرع الدولة في خصخصة الأندية الرياضية إلا بعد القوانين والنظم التي تمهد لذلك.

تحديد مبادئ توجيهية واضحة:

من أهم آثار الخصخصة هو ما يتعرض له العمال والموظفون من فقدان وظائفهم (موظفي الأندية والعمال خلافا للأجهزة الفنية والإدارية)أو وضع شروط مجحفة من قبل الإدارة الجديدة، وهنا تلعب الحكومات دورًا رائدًا في تحديد مبادئ توجيهية، مثل ألا يكون هناك إضرار بالعمالة عند إجراء الخصخصة، وأن يتم استيعابهم بشروط مناسبة وعادلة أو ضمان حصولهم على مكافآت مناسبة. والسماح للموظفين والعمال بشراء أسهم المؤسسات المخصصة، مما يخفف حدة المعارضة لهذه الخطوة التي غالبًا ما يكون هؤلاء العاملين ضحيتها، وهو الدرس الذي تعلمته الدول النامية من تجربة بريطانيا عندما باعت مؤسسة فريت الوطنية 82% من أسهمها إلى العمال السابقين والجدد.

خطورة مقايضة الدَّين الخارجي بملكية المشروعات الوطنية :

تنطوي عملية مقايضة الديون الخارجية بحقوق ملكية في المشروعات العامة ومن بينها الأندية الرياضية على عدة مخاطر من أبرزها:

- إن تحويل الأرباح والفوائد والدخول والتوزيعات التي يجنيها الملاك الجدد - خاصة الأجانب - ستؤثر في الأجل المتوسط على زيادة العجز في ميزان المدفوعات، رغم ما يكون في الأجل القصير من تخفيض عبء الدَّين من

خلال إلغاء دفع الفوائد والأقساط المستحقة عن الديون التي ستقايض بحقوق الملكية.

- يصبح للأجانب المستثمرين نصيب في الدخل المحلي المخفض، وهو يتضاعف مع زيادة تحويل الديون إلى حقوق ملكية، وسيظل مستمرًا طالما بقيت المشاريع مملوكة للأجانب.
- إتاحة الفرصة للهيمنة الاقتصادية عبر الشركات متعددة الجنسية من خلال امتلاكها للمشروعات المحلية، ويكون ذلك غالبًا في ضوء امتيازات وضمانات سيتضرر منها البلد مثل حرية تحديد الأسعار والأجور، ونوعية التقنية المستخدمة، والإعفاءات الجمركية والضريبية، الأمر الذي يتعارض مع السياسات القومية.
- تحويل الدَّين الخارجي إلى أصول إنتاجية سيدفع البنك المركزي إلى التوسع لإصدار النقود لمواجهة طلب تحويل الدين الخارجي إلى نقد محلي، مما يسهم في زيادة التضخم وارتفاع الأسعار، ويذكر في هذا الصدد أن تحويل 5% من الدين المستحق في أربع دول في أمريكيا اللاتينية قد أدى إلى زيادة عرض النقود المحلية بنسب تتراوح بين 33-59%.

مراعاة المصلحة العامة :

لا بد من وضع ترتيبات معقولة ومناسبة تمنع النادي أو المؤسسة المنقولة إلى القطاع الخاص من الاصطدام بالمصلحة العامة؛ ولذلك نجد بعض الحكومات تختار سياسة الاحتفاظ بالأغلبية في ملكية المؤسسات. وعند إتمام عمليات البيع بالكامل ينبغي توفير الإطار السياسي المناسب لنقل الملكية، خاصة فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بنسبة الأسهم المطروحة للمستثمرين المحليين مقابل التي تطرح للمستثمرين الأجانب.

تجنب القرارات غير المدروسة:

من الخطأ أن يتم البيع أو نقل ملكية المؤسسات العامة دون دراسات وافية، فكثيرًا ما أدت القرارات الارتجالية وغير الشورية إلى بيع المؤسسات بأقل من سعرها في السوق إلى مجموعة من أصدقاء الحكومة، وكان ذلك فتحًا لباب من الفساد والرشاوى، لذلك لا يتم بيع النادي قبل دراسة السعر الحقيقي له من خلال الدراسات التقديرية.

التدرج والانتقائية:

يجب عدم التسرع في تطبيق الخصخصة في القطاع الرياضي حيث أن التدرج في إتمام عملية الخصخصة يفضي إلى نتائج إيجابية، وفي المقابل التسرع يؤدي إلى كثير من الفشل في تحقيق الهدف المعلن من الخصخصة؛ لذلك نجد أن بريطانيا التي يضرب بها المثل في تجربة الخصخصة كانت انتقائية ومتدرجة، ولم تتعدَّ عمليات الخصخصة أصابع اليد خلال حكومة المحافظين التي تبنّت هذه السياسة في عهد رئيسة الوزراء مارجريت تاتشر، في الوقت الذي بيعت فيه كل المؤسسات العامة بلا حدود وفي أي وقت في دول الاتحاد السوفييتي السابق، وحسب تعبير أحد السياسيين في هذه البلاد فإن عمليات البيع والخصخصة كانت تتم كل ثلاث أو أربع ساعات. بينما نجد أن التجربة الصينية في الخصخصة كانت متدرجة وانتقائية في آن واحد، وتطبيقا لذلك لا يجب التسرع في تطبيق الخصخصة على الأندية إلا بعد الدراسة المستفيضة مع التدرج الواعي.

دور الخصخصة كسياسة اقتصادية للإصلاح المالي:

لا يُنْكر دور الخصخصة إذا توخِّيَت شروط نجاحها في تقليل عدم التوازن المالي الذي تعاني منه معظم الدول النامية. ويمكن أن تدلنا أرقام العائدات المالية من عمليات الخصخصة، على أن العديد من الدول بدأت تجني ثمار الخصخصة في الفترة من 1990 - 1996، ومثال ذلك البرازيل التي حققت 22.4 مليار دولار، والأرجنتين 16.3 مليارًا، والمكسيك 24.9 مليارًا كنتيجة لعملية الخصخصة. وكذلك الاقتصاديات الصغيرة مثل بيرو التي حققت مليار دولار، والفلبين 3.7 مليارات، وبولندا 3.8 مليارات. إن عملية الخصخصة في ضوء الدروس المستفادة لا بد منها لإطلاق المبادرة الفردية في مجتمعات الدول النامية، ليس على الصعيد الاقتصادي فقط، وإنما لتشمل النواحي الاجتماعية والسياسية، وبغير إزالة القيود أمام إطلاق المبادرات الفردية والخاصة التي في مجموعها تشكل المبادرات الجماعية.وتشكل الأعباء المالية للقطاع الرياضي ثقلا ليس بالهين على موازنة الدولة مما يجعل للخصخصة في القطاع الرياضي دورا في تخفيف هذه الأعباء المالية بل ونجاح استثمارها، ولا سبيل لهذه المجتمعات في الوصول إلى مراقي التحضر، إلا عندما تسود قيم العدل والمساواة والحرية

آليات التحول نحو الخصخصة:

أكد خبراء اقتصاديون في مؤتمر بأبوظبي أهمية توجه الاقتصاديات نحو الخصخصة، لكنهم اشترطوا تطبيق بعض الآليات لضمان نجاح هذه السياسة.

واعترف الخبراء أن الدعم الشعبي للخصخصة في تدهور مستمر على مستوى العالم بسبب التطبيق غير السليم.

جاء ذلك خلال مؤتمر "خصخصة المرافق الأساسية: التحديات والفرص" الذي بحث على مدار سبع جلسات مختلف النماذج للدول التي طبقت هذا النظام.

ويعود الاهتمام بدور القطاع الخاص في الاقتصاد منذ ثمانينيات القرن الماضي، عندما واجهت الحكومات معضلة توفير التمويل اللازم للمشروعات الاقتصادية مما دفعها إلى إشراك القطاع الخاص لتخفيف العبء عليها.

ورغم تأكيد العديد من التجارب التي عرضت خلال المؤتمر، نجاح سياسة الخصخصة فإن بعض التجارب الأخرى فشلت في تحقيق الأهداف المرجوة، إما بسبب الضغط الشعبي أو لافتقاد الشفافية أو للضغوط التي مارستها الجماعات الاجتماعات كالنقابات العمالية.

وركز الحضور على أن الهدف من الخصخصة هو تحسين القدرات التنافسية التي من شأنها رفع الكفاءة في الأداء، وكذلك تطوير أسواق المال وجعل الخصخصة وسيلة لنقل الأموال وزيادة السيولة وجذب المستثمرين الأجانب ونقل التقنية الحديثة.

من عوامل نجاح الشركات الجديدة بين القطاعين العام والخاص تنظيم هيكل إداري ولائحة عاملين تحتوي على حوافز ومكافئات تحسن أوضاع الموظفين ونظام تقاعد مجزئ في ظل برامج التدريب والتطوير وأنشطة الأبحاث.

وقد تبلورت على مستوى العالم نماذج متعددة ومختلفة من الدول أحدثت ثورة في سياستها الاقتصادية نحو مفهوم الخصخصة ومن أبرزها الولايات المتحدة وبريطانيا وإيطاليا وفرنسا ومن أمريكا الجنوبية الأرجنتين والبرازيل وشيلي ومن شرق آسيا الهند وإندونيسيا وبنجلاديش وباكستان والفلبين ومن أفريقيا كينيا وتنزانيا ونيجريا وزامبيا. لقد أقدمت هذه الدول على تخصيص العديد من المشاريع العامة وهي تنتمي إلى مساحات فكرية مختلفة وغير متشابهة وتعكس مستويات من التقدم متباينة إلا أنه تبين من المسح المرجعي لبعض التجارب والخبرات الدولية فإنه ليس ثمة شكل أو أسلوب واحد للتخصيص حيث أن آليات التحول تختلف من مشروع لآخر ومن بلد لآخر. يشمل الخصخصة لمفهومه العام أكثر من 20 أسلوباً للتحرر من الاحتكار يعتمد على:

1- بيع الأصول.

2- بيع الأسهم للدولة وللمواطنين والمؤسسات المالية وكذلك الأسواق الدولية على شكل شهادات إبداعية دولية (GRD).

أساليب الخصخصة :

يمكن تقسيم طرق وأساليب الخصخصة إلى مجموعتين:-

أ - أساليب تنطوي على بيع جزئي أو كلي لحصة الحكومة في ملكية المنشأة وتتمثل المجموعة الأولى في الطرح أو الاكتتاب العام، والطرح أو الاكتتاب الخاص، بيع الأصول كليا أو جزئياً، تمليك الإدارة والعاملين لحصة في رأس المال.

ب- أساليب لا تنطوي على عملية بيع وتتمثل في تشجيع القطاع الخاص لضخ المزيد من الأموال لتمويل استثمارات جديدة والتأجير وعقود الإدارة.

أما أسس المفاضلة بين تلك الأساليب فتحدد وبعد دراسة كل حالة على حدة، ويشير تقرير لغرفة التجارة الأمريكية في مصر 1994. إلى أن معايير المفاضلة تتمثل في الهدف من خصخصة المنشأة، ومستوى أدائها واقتصادياتها المستقبلية وحجمها ومدى إمكانية جذب رؤوس أموال خاصة.

كذلك السرعة المرغوبة في التحول والرغبة في التحول دفعة واحدة أم بالتدريج كما أن هناك عوامل أخرى تتدخل مثل المرحلة الاقتصادية للدولة، المشاكل الاقتصادية والاجتماعية داخل الدولة.

وفيما يلي عرض مفصل لكل أسلوب من هذه الأساليب :

أولاً: الأساليب التي تنطوي على البيع:

1- الطرح العام للأسهم:

يقصد بالطرح العام قيام الحكومة بطرح كل أو جزء من أسهم رأسمال المنشأة للبيع للجمهور من خلال سوق الأوراق المالية.

ومن المفروض أن تكون هذه الشركة شركة مساهمة، ومستمرة في أداء نشاطها الطبيعي، وإذا لم يكن الأمر كذلك فإن سلسلة من الإجراءات لابد أن تتخذ، حتى يمكن اعتبار الطرح العام أسلوبا بديلاً للخصخصة، ويقصد بذلك ضرورة تقييم الشركة، وتقدير عدد الأسهم التي سيتكون منها رأس المال، إضافة إلى تحديد السعر الذي سيباع به السهم.

ويشير بيروتي وجني Perotti and guny 1993 إلى أهمية أن يكون الطرح العام جزئياً بمعنى أن تبقى الحكومة على ملكية جزء في رأسمال المنشأة على أن يكون ذلك مصحوبا بعدم اشتراكها في الإدارة.

فالإبقاء على جزء من الملكية يعد بمثابة التزام ضمني من الحكومة، بعدم تقرير سياسات جديدة بعد عملية الخصخصة يكون من شأنها الإضرار بالملاك الجدد لأن الحكومة سوف تتحمل جزءاً من تكلفة هذه السياسة، بوصفها تتمتع بملكية جزئية في رأس المال، أي أنه يعد مصدراً لثقة المستثمرين مما يعني توفير سبل النجاح لبرنامج الخصخصة، بالإضافة على أنه يزيد من حصيلة بيع أسهم رأس المال.

والغرض من هذا التصرف هو الرغبة من جانب الحكومة في الاحتفاظ بوجود لها في الشركة أو أن يكون بمثابة الخطوة الأولى نحو الخصخصة الكاملة لها.

ويرى المؤلفون أن هذا الأسلوب إذا ما تم استخدامه في خصخصة الأندية سيساهم في توفير قوة شرائية كبيرة بالإضافة إلى تدعيم المجتمع لفكرة خصخصة الأندية.

إجراءات الطرح العام:

هناك حالتين للطرح العام :

الحالة الأولى: إذا كانت للمنشأة أسهم مطروحة بالفعل للتداول في سوق الأوراق المالية.حيث تقوم الحكومة بطرح حصتها في رأس المال للبيع في تلك السوق.

وتتطلب هذه الطريقة وجود سوق مالية نشطة وشفافية عالية في تقييم أوضاع المنشآت المطروحة للبيع، إلا أن أغلب الدول النامية تفتقر إلى أسواق مالية واسعة ونشيطة.

الحالة الثانية: إذا لم تكن للمنشأة أسهم مطروحة.

في هذه الحالة يكون الاستعانة ببيت السمسرة أو بنكا تجارياً أمراً ضرورياً لا لاغنى عنه ومن خلالهما يتم.

أ - تقييم المنشأة.

ب- تحديد عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال.

ج- القيمة التي سيصدر بها السهم.

ومن الناحية النظرية تُتيح السوق المالية إمكانية مشاركة صغار المدخرين والأفراد في ملكية هذه المنشآت، ولكن من الناحية العملية فإن الممولين الكبار هم الذين يحصلون على الحزمة الأكبر من الأسهم ويستولون على مجالس إدارتها.

ويرى المؤلفون أن الحالة الثانية هي الأقرب للتنفيذ مع الأندية الرياضية نظرا لأنها لا تملك أسهم مطروحة في السوق حيث يتم تقييم النادي من خلال (الأصول الثابتة – الأموال – الثروة البشرية) ثم يتم عرض النادي للاكتتاب العام.

المنشآت التي يلائمها الطرح العام:

يجب أن يتوافر في المنشأة الشروط التالية لضمان نجاح الطرح العام.

1- التسجيل في السوق أو أن يتوقع أن يتوافر فيها هذا الشرط بعد إعادة التأهيل.
2- تحقيق المنشأة لقدر معين من الأرباح خلال السنتين أو الثلاثة السابقة على طلب التسجيل.
3- أن لا تقل قيمة أصولها الملموسة عن قدر معين.
4- كما قد يشترط مرور حد أدنى من السنوات على إنشائها.
5- وجود سوق نشط للأسهم.

ومن ناحية أخرى يشير جمال صغير1995 إلى أن أسلوب الطرح العام لا يناسب المنشآت التي تعمل في نشاط شديد التخصص أو التي تنتمي إلى صناعة تتسم بدرجة عالية من التقلب.

خصخصة الأندية عن طريق طرح أسهم النادي للاكتتاب العام:

وتكون عن طريق تحويل نادي معين من القطاع العام إلى القطاع الخاص، فخصخصة النادي تكون عن طريق تحويله إلى شركة مساهمة عامة مملوكة للحكومة، ويتم بعد ذلك بيع أسهم الحكومة في تلك الشركة للقطاع الخاص. وبذلك تكون ملكية وإدارة المؤسسة انتقلت من القطاع العام إلى القطاع الخاص. ويتم اللجوء إلى هذا النوع من الخصخصة لعدة أسباب، منها:

- تفادي الترهل الإداري الذي يكون ظاهرا في إدارة النادي مما يؤثر على نوع الخدمة أو النتائج الرياضية أو العائد الاقتصادي.
- تفادي الأعباء المادية الكبيرة التي تكون تفشت في النادي نتيجة الفساد الإداري والتوظيف العشوائي والفائض عن الحاجة والذي يكون أساسه الواسطة والمحسوبية.
- عدم اكتراث القطاع العام (وافتقاره) لأسس العمل التجاري بحيث يحقق النادي خسائر بدلا من الأرباح. أخيرا لا بد من الإشارة أن الحكومة عادة تبقي جزء

من أسهمها في الشركة المخصخصة دون أن تبيعها للقطاع الخاص، وذلك كي تضمن تدفق جزء من أرباح تلك الشركة للخزينة حال تحققها.

وللتعامل مع هذا الأسلوب يجب على الأندية ان تبدأ في تعديل مفاهيم وأنماط العاملين بها من خلال التأكيد على بعض المفاهيم مثل (الاحتراف – التسويق – التمويل الذاتي) ومن ثم يقوم المجلس القومي للرياضة بدراسة أوضاع هذه الأندية ويتم تقييم أصولها وممتلكاتها وعمل قيمة سوقية لهذه الأندية وطرحها في اكتتاب عام للمواطنين وتنتقل هذه الأندية في هذه الحالة إلى أندية مساهمة ويتكون مجلس إدارة هذه الأندية تبعا لاجمالى الأسهم المملوكة للأفراد أو الشركات. وبهذا يكون قد تمت أولى الخطوات نحو خصخصة هذه الأندية وهو ما يسمى بالطرح العام.

2- الطرح (الاكتتاب) الخاص للأسهم:

ويطلق عليه أحيانا البيع المباشر (Direct sale) ويقصد به بيع أسهم المنشأة أو جزء منها لمستثمر واحد أو مجموعة مختارة من المستثمرين، بل قد يتم البيع لمنشأة أخرى قائمة بالفعل أو لمؤسسة مالية.

حيث تقوم الحكومة ببيع كل أو جزء من ملكيتها في الشركة لمشتر واحد معروف مقدما أو مجموعة من المشترين وذلك وفق سعر وشروط متفق عليها دون غيرهم.

وقد يفضل الكثيرون من المستثمرين - الذين تتوافر لديهم الموارد المالية - الطرح الخاص على الطرح العام وذلك لعدة أسباب من أبرزها عدم وجود التزام بنشر المعلومات التي تفرض على الشركات التي تطرح أسهمها للتداول العام، وهو ما يضفي سرية على أنشطة المنشأة إلى جانب توفير تكاليف نشر تلك المعلومات، كما أن الطرح الخاص يتميز بصغر عدد المساهمين مما ييسر على الإدارة - التي قد يكون من بينها المستثمر - اتخاذ القرارات.

ويفضل هذا الأسلوب في حالة الشركات ذات الأداء الضعيف، كذلك في حالة غياب سوق أسهم نامي، حيث لا يوجد آلية يمكن من خلالها الوصول إلى جمهور المستثمرين ومن أهم مزايا هذا الأسلوب هي أن المالك المحتمل للشركة يكون معروفا وبالتالي من السهولة بمكان التفاوض معه، وإمكانية تقييمه، ويمكن اختياره بناءا على قدرته على تزويد الشركة بالعديد من المنافع مثل المهارات الإدارية، المستويات المتقدمة من التكنولوجيا، القدرة على الدخول في الأسواق.

ويمكن التمييز بين أسلوبين شائعين للطرح الخاص هما العطاءات والتفاوض المباشر.

وينطوي أسلوب العطاءات على قدر كبير من المنافسة، بينما يتطلب أسلوب التفاوض المباشر البحث لاختيار عدد من المستثمرين الذين تكون لديهم الرغبة في المساهمة في ملكية الشركة.

وتستخدم هذه الطريقة في بيع المنشأة الهامة والاستراتيجية والتي تتطلب إدارتها مواصفات خاصة، وقدرات تمويلية وخبرات في المجال الذي تعمل فيه، إلا أن هذه الطريقة تفتقد للشفافية الكافية وتؤدي في حالات الفساد الإداري إلي العديد من الدول النامية إلى ضياع جزء هام من الموارد الإضافية، بالإضافة إلى تمركز الثروة، وتشكيل احتكارات خاصة عوضا عن الاحتكار العام

وتؤكد تجارب الدول على أن أسلوب العطاءات هو الأكثر جاذبية، ربما رغبة في تجنب الانتقادات التي يمكن أن توجه للحكومة إذا ما تم الطرح الخاص بالتفاوض المباشر.

وتتيح هذه الطريقة فرصة أكبر من الشفافية إلا أنها لا تمنع أشكال التواطؤ بين المشترين لتخفيض قيمة الأصول.

وقد وضع المكتب الفني لوزير قطاع الأعمال المؤشرات التالية كأساس لتقييم العروض والمفاضلة بينها.لضمان تحقيق أفضل طريقه للبيع وهذه المؤشرات هي:

1- الاستثمارات الإضافية التي يتضمنها العرض.
2- الالتزام بعدم إيقاف النشاط وتصفية الشركة.
3- زيادة رقعة المنافسة في الأسواق أو كسر حدة الاحتكار.
4- خطة الاستفادة من العمالة المتاحة وتنمية قدراتها ومهاراتها.
5- الفوائد التي ستعود على المجتمع أو المنطقة.
6- الفائض الذي يؤول لموازنة الدولة.
7- المنتجات والأنشطة الجديدة المقترحة.
8- النقد الأجنبي الذي يستخدم في السداد.

وهي جميعها معايير تستهدف التأكد من جدية المشتري وقدرته على التطوير جنبا إلى جنب مع تحقيق هدف آخر هو مساهمة الشركة (بعد خصخصتها) في جهود التنمية الاقتصادية.

وأن إمكانية استخدام هذا الأسلوب في خصخصة الأندية الرياضية وارد عند رغبة الأندية في جلب استثمارات اجتماعية للنادي أو الاندماج مع هيئة رياضية أو

نـادي ذو خـبرة، مـما يسـاهم في تنميـة النـادي وهـذا الأسـلوب هـو مـن أشـهر الأسـاليب المستخدمة في بيع وشراء الأندية في المجتمع الرياضي الدولي حيث تقوم شركة ما أو مستثمر مت بشراء النادي مقابل مبلغ محدد ويصبح ملكه ومن اكبر الأمثلة على ذلـك قيـام محمـد الفايد في بريطانيا بشراء نادي فولهام وقيام مجموعة أبو ظبي بشراء نادي مانشسـتر سـيتي وبناءا عليه يقترح المؤلفون قيام الدولة بعرض بعض مـن الأنديـة لمسـتثمرين لشراء النـادي وتطويره خاصة في ظل توجه الدولة الرياضي نحو دوري المحترفين.

3- تملك العاملين وأعضاء الإدارة لحصة في رأس مال المنشأة:

يمكن للدولة أن تبيع كل أو نسبة من الشركة إلى العمال أو الإدارة أو لكلـيهما، وإتبـاع هـذه الطريقـة يعنـي محاولـة الدولـة لضـمان نـوع مـن تعـاون العـمال والإدارة ولضـمان مشاركتهم نتيجة الإحساس بالمصلحة الشخصية.

فمشاركة المديرين في حصة رأس المال سـيجعل لهـم مصـلحة ولـو جزئيـة - في نجـاح المنشأة واستمرارها، وهـو مـا يـدفعهم للحـرص عنـد اتخـاذهم القـرارات ذات التـأثير عـلى مستقبل المنشأة.

وفيما يلي توضيح لكل من البيع للإدارة والعاملين :

أ - البيع للإدارة:

حينما ترى الدولة أن فئة المديرين قادرين على شراء الشركة وتسييرها بشكل جيد وفي نفس الوقت لا يوجد مشتري مناسب تميل إلى بيع الشركة لهم

ب- البيع للعاملين:

عنـدما تعلـن الشركـة عـن إفلاسـها يكـون أول الخـاسرين هـم العـاملين لأن احـتمال الاستغناء عنهم أمر وارد وحيث أن المستثمر الخاص لـن يكـون متحمسـا لـلشراء، كـان أمـر شراء الشركة من العاملين أنفسهم وفي حالات أخرى غير خاسرة، وقد يفضل تشجيع العاملين للشراء، مما يؤدي على شعور العاملين بعد الشراء بأنهم هم المالكين وتغيير اتجاهاتهم نحـو قيمة العمل ونحو الشركة بشكل يرفع الإنتاجية.

وتتميز الشركات التي يملكهـا العـمال بممارسـات ربمـا تختلـف أحيانـا عـن الممارسـات التقليدية في إدارة الشركات ويتضح ذلك فيما يلي:

1- لكل مساهم في الشركة صوت واحد بصرف النظر عن مقدار مساهمته.
2- يجتمع المساهمون مرة واحدة سنويا وذلـك لانتخـاب مجلـس الإدارة وعـادة مـا يـتم الانتخاب من بين العمال أنفسهم.

3- تكون مهمة مجلس الإدارة رسم السياسات الهامة للشركة أما القرارات الهامة والمصيرية أو القرارات المالية التي تتعدى حدود معينة فيجب الرجوع إلى العمال أنفسهم وأخذ الموافقة عليها.
4- يمكن أن يتحدى العمال قرارات مجلس الإدارة وذلك إذا وافق عليها نسبة من العمال (20% مثلاً).
5- يتميز العمل بالعلاقة المباشرة بين الإدارة والعاملين.
6- تدفع الشركة أجور متساوية لكل العاملين والمديرين مع اختلافات طفيفة تعكس الأجر الإضافي.
7- يعتبر المدير العام بمثابة الفيصل في نجاح الشركة.

وهذه الطريقة تحقق ميزة انتقال الملكية إلى الإدارة والعاملين باستثمارات قليلة من جانبهم كما أنها قد تكون الحل الوحيد للشركات التي لا تتمكن الحكومة من بيعها، علاوة على أنها تقدم حافز قوي لزيادة الإنتاجية وأخيرا فهي تمثل حلا لمشاكل العمالة حيث يكون البديل هو تصفية الشركة.

ومن خلال التجربة المصرية لامتلاك العاملين والتي أخذت اتجاهين أولهما حصة من أسهم رأس المال مباشرة للعاملين في حدود 5% من عدد الأسهم وبخصم على السعر تصل نسبته إلى 20% وثانيهما بيع حصة للعاملين من خلال اتحاد خاص بهم.

وكان من المفترض أن تؤدي مشاركة العاملين في الملكية إلى زيادة إحساسهم بالمسئولية في شأن مستوى إدارة المنشأة، غير أن ما حدث كان على خلاف ذلك، فنظراً لأن السهم قد اشترى بسعر أقل من قيمته الحقيقية، فإنه في ظل البيع المباشر للعاملين، عمد الكثير منهم إلى التصرف فيما يمتلكونه من الأسهم بالبيع سعيا وراء الأرباح الرأسمالية المتولدة.

يضاف إلى ذلك مشكلة أخرى وهي أنه حتى في حالة بيع المنشأة بالكامل أو الجزء الأكبر منها للعاملين لا تتاح لهم فرصة حقيقية لرقابة الإدارة أو المشاركة الحقيقية في تسيير دفة المنشأة فعلى الرغم من أن ملكية العاملين في بعض الشركات تزيد عن 75% فإن ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة الذي يتكون منه خمسة أعضاء يمثلون الشركة القابضة وذلك على أساس أن البيع قد تم بالتقسيط على عشر سنوات، وبالإضافة إلى مشكلة التمثيل في مجلس الإدارة فإن تساؤلاً يثار بشأن كيفية سداد القرض الذي قدمته الشركة القابضة إذا لم تكف التوزيعات

للسداد، هل سيتم تأجيل الأقساط؟ أم يعرض جزء من الأسهم التي اشتراها العمال للبيع؟ هذه أسئلة ما زالت تحتاج إلى إجابة.

ويرى المؤلفون أن استخدام هذا الأسلوب في خصخصة الأندية يمكن استخدامه ولكن مع الأعضاء العاملين حيث سيتم تحويل العضوية العامل بالنادي لهم وهذه الطريقة يمكن استخدامها كمرحلة أولى عند خصخصة الأندية حتى يكون هناك ضمان لتدعيم الأعضاء العاملين لهذه الفكرة وعدم معارضتهم إياها.

4- الخصخصة من خلال بيع الأصول:

في الأساليب السابقة كانت الخصخصة من خلال بيع حصة الحكومة في رأس المال. أما هذا الأسلوب الذي يتمثل في بيع أصول المنشأة الذي قد يأخذ صورة البيع المباشر لبعض الأصول تمهيداً للتخلص من باقي الأصول التي تملكها المنشأة وهو بذلك يعد نوعا من التصفية، كما قد يستهدف البيع التخلص من خطوط إنتاج لا تنسجم مع باقي الأنشطة أو أن تشغيلها غير اقتصادي، والتشغيل غير الاقتصادي يتحدد على ضوء القيمة الحالية المتوقعة للمكاسب المستقبلية لو بقيت تلك الأصول ضمن العمليات، مقارنة بالقيمة التي يمكن أن تباع بها تلك الأصول في التو واللحظة.

وقد يأخذ بيع الأصول صورة أخرى، فقد تسعى الحكومة لإنشاء شركة بالمشاركة مع القطاع الخاص، وتقدم تلك الأصول كجزء من مساهمتها فالبيع هنا ليس بيعا بمفهومه بل بيع تحصل في مقابله الحكومة على أسهم يمكنها بيعها (كليا أو جزئياً) فيما بعد في سوق الأوراق المالية.

ومن الممكن بيع الشركة وهي ما زالت تمارس نشاطها، ولكن لأسباب مالية (كالضرائب مثلا) أو أسباب قانونية، قد يكون بيع أصولها في مصلحة جميع الأطراف.

ويرى المؤلفون أنه من غير المنطقي استخدام هذا الأسلوب مع خصخصة الأندية لأنه يتعارض مع الفكرة والهدف خصخصة الأندية وهو تحسين اقتصاديات الأندية الرياضية وليس إلغاءها وبالتالي غالبا حيث يرى عدم إمكانية استخدام هذا الأسلوب وأن كان يمكن استخدامه في حالة رغبة الأندية في بيع بعض أجزاءها للحصول على تمويل يساعدها في تحسين اقتصاديا كما فعل نادي ريال مدريد عندما قام ببيع بعض ملاعبه لسداد ديونه.

المنشآت التي يناسبها أسلوب الخصخصة من خلال بيع الأصول:

إن أسلوب الخصخصة الذي يقوم على بيع المنشأة، كأصول - خاصة إذا كانت سوف تستمر كجزء من منشأة أخرى - عادة ما ينطوي على نفس مزايا أسلوب الخصخصة من خلال الطرح الخاص، وفي مقدمة هذه المزايا إتاحة الفرصة لاختيار المشتري الذي تتوافر لديه الإمكانيات المادية والخبرة الفنية والإدارية، مما يوفر للمنشأة الظروف التي تحقق لها مساهمة فعالة في عملية التنمية الاقتصادية.

يضاف إلى تلك المزايا ميزة أخرى هي المرونة، فهذا الأسلوب يتيح فرصة البيع للأصول أصلاً أصلاً، في الوقت الذي يصعب فيه بيع أصول المنشأة كوحدة واحدة.

مع ملاحظة أن هذا الأسلوب يصاحبه عيب جوهري وهو أن البيع قد ينتهي بعدم كفاية متحصلات البيع لسداد ما على المنشأة من التزامات مما يعرض الحكومة للانتقادات.

وبالتالي فإن هذا الأسلوب يناسب المنشآت التي لا يمكن بيعها كمنشأة مستمرة إما بسبب وجود عقبات قانونية، أو صعوبة تشغيلها اقتصاديا في الوقت الذي لاتجدي معها برامج إعادة التأهيل.

ويرى المؤلفون أن هذا الأسلوب لا يتناسب مع الأندية مطلقا حيث انه من غير المنطقي أن يتم بيع أصول النادي.

ثانيا: أساليب الخصخصة التي لا تتضمن عملية بيع :

1- تقسيم المنشأة إلى وحدات مستقلة :

ينظر إلى تقسيم المنشأة إلى وحدات مستقلة على أنها عملية إعادة هيكلة للمنشأة تمهيداً لخصخصتها، أما اعتبارها أسلوبا للخصخصة فربما يرجع إلى أن عملية التقسيم ذاتها قد تنطوي على بيع لبعض الأصول التي وجد أن من الملائم التخلص منها وهو ما يعنى خصخصة جزئية للمنشأة.

وهناك مدخلان أساسيان لتقسيم المنشأة إلى وحدات إما على أساس طبيعة النشاط، أو على أساس الحجم، أما في الأسلوب غير المباشر فيتم تقسيم المنشأة إلى وحدات يمكن أن يطلق عليها شركات تابعة تعمل تحت مظلة شركة قابضة حيث تمتلك هذه الشركة أسهم الشركات التابعة مقابل تملك الشركات التابعة للأصول مع الالتزام بالوفاء بما عليها من مستحقات.

وهذا الأسلوب يناسب الحالات التي تتجه فيها نية الحكومة إلى خصخصة أنشطة معينة داخل المنشأة الأصلية أو الإبقاء على ملكية أنشطة أخرى أو عندما تكون الشركة محتكرة وترغب الحكومة في تقسيمها إلى وحدات مستقلة متنافسة، كذلك قد يكون التقسيم إلى وحدات هو الأسلوب الملائم في حالة المنشآت الضخمة التي يصعب خصخصتها كوحدة واحدة من خلال الطرح العام أو الخاص.

ويرى المؤلفون أن هذا الأسلوب يمكن استخدامه في الأندية من خلال تقسيم النادي إلى قطاعات يمكن خصخصتها واستثمارها وقطاعات تظل تحت رعاية النادي كأن يتم قيام مستثمر او شركة استثمارية بشراء الفريق الأول لكرة القدم مثلا مقابل مبلغ مالى محدد على ان يكون له الحرية المطلقة في التعامل مع هذا الفريق ولكن بشروط مثل (عدم التفريط في لاعبين معينين، عدم تجاوز مركز معين في جدول الدورى) وفي حالة مخالفة هذه الشروط فقط يمكن لمجلس إدارة النادي التدخل وفي هذه الحالة يتم استثمار المبالغ التي يحصل عليها النادي للصرف على قطاع الناشئين إذا لم يدخل ضمن عملية البيع أو العاب أخرى.

2- التأجير وعقود الإدارة :

للتأجير وعقود الإدارة سمات مشتركة، فكلا الأسلوبين يزود المنشأة محل الخصخصة بالكفاءات والمهارات الإدارية والتكنولوجية خلال فترة التعاقد، وذلك في مقابل تعويض مادي.

والملاحظ هنا أنه لا يوجد تحويل للملكية أو تصفية بالبيع لأصول الدولة فهذه الاتفاقات ما هي إلا خصخصة للإدارة والعمليات التشغيلية في الشركة، حيث المأمول منها هو زيادة كفاءة وفعالية أصول الدولة.

وإذا كانت عقود التأجير والإدارة لا تنطوي على بيع للأصول أو حصة الحكومة في رأس المال، فقد تحدث خصخصة فعلية في الملكية وذلك إذا ما استجابت الحكومة لرغبة المستأجر بالمشاركة في الملكية من خلال استثمار جزء من أمواله الخاصة في أصول المنشأة أو أن تعطى الحكومة للإدارة المستأجرة الحق في شراء عدد من أسهم رأس المال.

وفيما يلي توضح لكل أسلوب من الأسلوبين :

أولاً التأجير :

التأجير هو اتفاق بمقتضاه يقوم المستأجر بتشغيل المنشأة لحسابه الخاص على أن يلتزم بدفع قيمة إيجارية دورية وفقا لما هو منصوص عليه في عقد التأجير وبصرف النظر عن نتائج الأعمال وما إذا كانت قد انتهت بربح أو بخسارة.

فينطوي التأجير عـلى وجـود متعهـد خـاص يـدفع لمالـك عـام في مقابـل حـق خـالص لتشغيل تسهيلات مع تحمله كافة المخاطر التجارية ويعطي عقد التأجير حقا خالصا لمقـدم الخدمة في الإيرادات المتولدة.

حيث يقوم المسـتأجر باسـتثمار الأصـول أو التسـهيلات المملوكـة للدولـة واسـتخدامها لمواصلة الأعمال لحسابه الخاص، والظاهرة المميزة لعقود التأجير أن المستأجر يتحمل كامـل المخاطر التجارية الناشئة من تشغيل هذه الأصول ويقوم بسـداد مقابـل الاسـتثمار وعـلاوة على ذلك يكون ملتزما بصيانة وإصلاح الأصول التي يستخدمها وان يسـاهم في تكلفـة ذلـك طبقا لجدول زمني يتفق عليه.

وهو ما أكده فيلستك Vuylsteke 1995 بضرورة الـنص في العقـد عـلى حجـم المـوارد التي سوف يستثمرها المستأجر لإعادة تأهيل المنشأة وما عليه مـن التزامـات بشـأن صـيانة وتحديد الأصول.

ويضيف بريلي Brealey 1988 أنه يجب أن يتضمن العقد شرط إلزام المستأجر بـدفع أقساط الإيجار بصرف النظر لما يحدث للأصول أو لمستأجرها.

وفى مثل هذه العقود يقوم المستأجر الخاص بتعيـين الأفـراد الـذين يعملـون معـه، أو يمكن له أن يستخدم الأفراد الحاليين في الشركة بدمجهم مع القوة العاملة الخاصـة بـه، ولـه كامل الحرية في الاختيار بين البديلين السابقين.

ويمكن التمييز بين نوعين أساسين من عقود التأجير هما:

- عقد التأجير التشغيلي.
- عقد التأجير الرأسمالي.

وبالنسبة للتأجير التشغيلي ففيه يستغل المستأجر أصول محل الاستثمار على أن يتـولى المؤجر مسئولية تقديم خدمة الصيانة على أن تؤخذ تكلفة الصيانة في الحسبان عنـد تقـدير قيمة دفعات الإيجار وهو يغطى فترة زمنية محددة، عادة لا تمتـد لنهايـة العمـر الافـتراضي لأصول المنشأة محل التأجير في حين أن التأجير الرأسمالي يغطى فترة زمنية تمتد لنهاية العمر الافتراضي لأصول المنشأة بحيث يبدو المستأجر وكأنه قد تملـك المنشـأة ومـن ثـم تقـع عـلى مسئوليته صيانة أصولها وهذا النوع من التأجير قد لا يكون مقبولا في بعض الأحيان، إذ قـد ينظر إليه على انه عملية بيع خفية للمنشأة.

وقد ظهر مؤخراً شكل آخر من أشكال التأجير وهو مـا يطلـق عليـه التـأجير التمويلي ويقصد بهذا النوع من العقود منح الحكومة لمن يرغب في الاسـتثمار في

أحد مشروعات البنية الأساسية أو المرافق العامة من الأفراد أو الشركات الخاصة فرصته في إقامة المشروع على الأرض التي تحددها الدولة للمستثمر وتحمل أعباء شراء وتزويد المشروع بالآلات والمعدات والتكنولوجيا المتقدمة وتحمل كافة نفقات التشغيل السنوية وذلك مقابل حصول المستثمر على إيرادات تشغيل المشروع خلال الفترة التي تحددها له الحكومة والتي تعرف بفترة الامتياز التي تتراوح بين 20: 50 عاما وبعد انتهاء هذه الفترة يتم تحويل المشروع أو المرفق إلى الحكومة التي يحق لها التصرف في مصيره وفقا لما تراه من اعتبارات قومية واقتصادية ولا يحق للمستثمر في نهاية العقد المطالبة بأية مبالغ أو تعويضات أو أي مقابل لإعادة المشروع وتسليمه للحكومة، وعرف هذا النظام باسم عقود البناء والتشغيل والتمويل (Build - Operate - Transfer (B.O.T.

وقد أدخلت بعض التعديلات على نظام مشروعات B.O.T وهى:

1- يمنح امتياز أو إبرام عقود بقرار من مجلس الوزراء بناءاً على اقتراح من الوزير المختص.
2- زيادة مدة الالتزام إلى 99 سنة وذلك خلافا للمدة المحددة في القانون 129 لسنة 1947 والتي جعلت الحد الأقصى لعقود الامتياز ثلاثين عاما.
3- إطلاق نسبة ومقدار الأرباح التي يمكن أن يحصل عليها المستثمر، وذلك خلافا لما كان موجوداً في القانون 129 لسنة 1947 الذي يضع حداً أقصى للأرباح قدرة 1.10% من رأس المال المستثمر والمرخص به من السلطة مانحة الالتزام.
4- يكون اختيار المستثمر في عقود في إطار من المنافسة العلانية مع مراعاة المساواة الموضوعية القائمة على الشفافية الكاملة.
5- تحديد وسائل الإشراف والمتابعة المالية والفنية التي تكفل حسن سير المرفق بانتظام واستمرار.

وللخصخصة من خلال التأجير مزاياها الخاصة التي تفوق مزايا الأساليب الأخرى من الخصخصة حيث أن للتأجير مزايا ضريبية للمستأجر وذلك مقارنة بالشراء هذا فضلا عن أنه يغنيه عن ضرورة تدبير موارد مالية كافية للشراء، كما قد يدر على المستأجر عائدا يفوق العائد الذي كان يمكن أن يحققه لو أنه اشترى الأصول محل التأجير.

مقترحات لعقود التأجير في مجال الأندية Lease Contracts:

هذه العقود تعتمد على تأجير ممتلكات القطاع العام مثل (الأندية الرياضية أو وحداتها الاستثمارية، الحدائق العامة، مصادر المياه محطات التنقية، خزانات المياه، شبكات التوزيع، شبكات تجميع المياه العادم.. الخ) للقطاع الخاص وذلك من أجل تشغيلها وصيانتها. وهذه العقود مدتها تتراوح من (8- 15) سنة لما الفوائد التي يمكن أن يحققها القطاع العام من هذه العقود فهي :

- المكاسب المالية التي يمكن تحقيقها من قبل القطاع الخاص نتيجة زيادة كفاءة إدارة هذه الممتلكات.
- تحمل القطاع الخاص كافة الأخطار التجارية للتشغيل والصيانة.
- ظهور التحسينات الجوهرية على كفاءة التشغيل والصيانة.

سلبيات عقود التأجير :

- يعتمد عقد التأجير على التدفق النقدي من التعريفة الحالية أو المتوقعة وهذا يعني أن التعريفة المنخفضة والتي لا تغطي كلفة الخدمات لن تستطيع دعم تطبيق عقد الإيجار.
- مسؤولية التمويل والتخطيط والاستثمار تبقى من مسؤولية القطاع العام.

عقود التأجير تصلح للمشاريع التي تكون بحاجة إلى زيادة كفاءة التشغيل ومحدودة الاستثمار (محدودة التوسع في الخدمات).

ثانيا: عقود الإدارة :

تعنى عقود الإدارة ما يطلق عليه " بالتعاقد من الباطن " وفى هذه الطريقة يتم الإبقاء على الشركة كما هي حيث لا يتم تغير في هيكل رأس المال.

حيث تقوم الشركة المتعاقدة على الإدارة " وغالبا ما تكون شركة تعمل في نفس نشاط الشركة الحكومية " بإدارة الشركة مقابل أتعاب محددة، وتحصل الشركة المديرة على السلطة الإدارية وحق الرقابة الكاملة حتى تتمكن من ممارسة نشاطها المتفق عليه.

حيث تنص عقود الإدارة على مسئولية متعهد الإدارة بتسيير شئون المنشأة في مقابل الحصول على أتعاب محددة وهى أتعاب لا ترتبط بمستوى الأرباح الذي حققته الشركة، بل وحتى لو منيت الشركة بخسارة، هذا بالطبع لا يمنع أن ينص العقد على حوافز مادية في حالة الأداء المتميز.

ويستمد المدير المتعاقد (أو الشركة) سلطاته من العقد نفسه، ويتعين عليه إدارة عمليات الشركة في حدود هذا العقد، وبناءا على ما سبق فان اختيار الإدارة الخبيرة بنشاط المنشأة يعد حجر الزاوية في نجاح الخصخصة من خلال عقود الإدارة، كما تعد حجر الزاوية في النجاح.

ويرى المؤلفون أنه يمكن استخدام هذا الأسلوب عن طريق إسناد مهمة إدارة أنشطة معينة داخل النادي لشركات متخصصة مثل المطاعم وبعض الأنشطة الاجتماعية بالإضافة إلى تسويق اللاعبين وأنشطة النادي كما يمكن ان يتم إسناد إدارة فرق رياضية معينة إلى شركات ذات خبرة عالمية تستطيع القفز بمعدل أداء هذا الفريق إلى العالمية وبالتالي إمكانية تسويق هذا الفريق بدرجة كبيرة.

ومن المزايا التي تنتج من استخدام هذه الأسلوب ما يلي :

1- تخفيض تكلفة أداء النشاط وتقديم الخدمة والسيطرة على ظروف التقلبات الاقتصادية التي تواجه الشركة.
2- المنافسة بين شركات القطاع الخاص لتقديم أفضل شروط وأقل سعر وأعلى جودة من أجل الحصول على تقديم الخدمة وأداء النشاط.
3- تحقيق المرونة والسرعة والتكيف مع الظروف الخاصة بالعمل.
4- إجبار عمال الشركة على التعامل مع حقائق السوق المفتوح ومنها الاندية الرياضية.
5- تعتبر عقود الإدارة خطوة جيدة نحو إشراك القطاع الخاص مع القطاع العام تحسين وإعادة هيكلة النظام التشغيلي للمرافق بالأندية الرياضية.

وكما يبدو فإن من أهم مزايا هذا الأسلوب هو استمرار ملكية الحكومة للمنشأة في الوقت الذي يتوفر فيه للمنشأة إدارة مؤهلة وكفء، وحيث تظل الحكومة متمتعة بقدر من السلطة على الإدارة في أمور معينة يحددها العقد.

ولكن يجب مراعاة بعض النقاط التي يجب أن يأخذها متخذ القرار في الحسبان وهى أن أتعاب الإدارة هي تكاليف إضافية سوف تتكبدها المنشأة، وينبغي أن تكون الزيادة المتوقعة في الأرباح المتولدة كافية لتغطية تلك التكاليف كل هذا في الوقت الذي لا يتحمل فيه فريق الإدارة أي مسئولية مادية عن الفشل، يضاف إلى ذلك أن الخصخصة من خلال عقود الإدارة قد تقتضي من الحكومة استثمار المزيد من الموارد المالية لإعادة تأهيل الشركة، كما ينبغي التأكد من جدية الإدارة المتعاقد معها، وانه يتوفر لديها من المهارات والخبرة ما يؤهلها من السير بالمنشأة نحو تحقيق الهدف المنشود.

وبالتالي فإنه من المتوقع أن تظهر مشاكل تمس تنفيذ بنود العقد، وذلك فيما يمس جودة الخدمة، والتوقيت، والتكاليف ويجب على الدولة أن تضع شروط محددة تعنى إمكانية إنهاء التعاقد وتوقيع غرامات وعقوبات على المورد الخاص حتى يمكن إضفاء نوع من الجدية على التعاقد.

الشركات التي تلائمها الخصخصة من خلال التأجير وعقود الإدارة :

يتناسب هذا الأسلوب مع الحالات التي ترغب فيها الحكومة الاحتفاظ بملكية المنشأة، مع الاستعانة بخبرة إدارة محترفة تسير بالشركة في الاتجاه الصحيح، كما يتناسب مع حالة المنشأة التي يصعب فيها الخصخصة من خلال البيع، ويحدث هذا عندما تكون هناك معارضة من قوى سياسية ووجود قيود قانونية تمنع بيع حصة الحكومة في رأس المال، كما قد يكون وراء الإبقاء على الملكية أسباب سيادية أو أسباب قانونية مثل كون الأراضي المقامة عليها المنشأة ليست مملوكة للدولة.

سلبيات عقود الإدارة :

يبقى القطاع العام مسئول بالكامل عن الإنفاق الرأس مالي لنادي، هذه يعني أن أي تحسينات أو توسعات في منشات المرافق العامة يبقى من مسؤوليات القطاع العام.

ويرى المؤلفون أن استخدام هذا الأسلوب من أساليب التأجير من الممكن أن يساهم في حل أزمة الكثير من الأندية وبالتالي المساهمة في القيام بالعمليات الإنشائية والتي لا يستطيع النادي تحمل تكاليفها دون تحميل ميزانية بأي عبء مالي.. ومن أمثلة ذلك ما يلي:

إنشاء أندية خاصة :

إنشاء أندية رياضية خاصة وذلك من خلال توفير عدد من قطع الأراضي بمختلف إنحاء الدولة وعرضها للشركات بنظام حق الانتفاع لمدة 25 عاما ووضع مجموعة من الشروط والمعايير التي يجب على هذه الشركات الالتزام بها في حالة رسو المزايدة عليها حتى تضمن الدولة التزام هذه الشركات بالمضى في هذه المشروعات دون التحول عنها في وقت من الأوقات وبالتالي تفقد الدولة الهدف الأساسي من هذا المشروع وفي حالة مخالفة الشركات للشروط الموضوعة يحق للدولة في هذه الحالة سحب المشروع من الشركة وتكليف شركة أخرى بتكملة المشروع وبذلك تضمن الدولة ما يلي:

- زيادة عدد الأندية الرياضية في الدولة
- عدم تكلفة خزانة الدولة اية مصاريف لإنشاء هذه الأندية
- هـذه الأنديـة تخضـع لشروط صـارمة تؤكـد عـلى تحقيـق هـدف الدولـة مـن هـذه المشروعات وعودة هذه الأندية للدولة مرة أخرى بعد فترة زمنية.
- تفعيل الحركة الرياضية بالدولة حيث سيقوم بإدارة هذه الأندية مجموعة متخصصـة ومحترفة حتى تحقق الإرباح وهو ما ينعكس عـلى جـودة الأداء الريـاضي في الأنشـطة المختلفة.

تطوير وإنشاء بنية رياضية :

قامت الجهة الإدارية المركزية المجلس القومي للرياضة (سابقا) بطـرح إسـتاد القـاهرة في مزايدة عالمية للشركات الدولية لتقوم بإدارة هذه المرفـق الحيـوي لمـدة 25 عامـا بحيـث تستفيد الدولة من هذه الشركات في الحصول على عائد مادي جيد يمكـن الدولـة ممثلـة في المجلس القومي للرياضة من استخدام هذه المبالغ للصرف على قطاعات أخرى وعدم تكلفة خزانة الدولة أية مصاريف أو تكاليف مرتبطة بصيانة وإدارة هـذا المرفـق ومـن حـق هـذه الشركات تطوير إستاد القاهرة بالصورة التى تراها مناسبة وفي سبيل ذلك لها حق اسـتخدام المنـاطق الخاليـة بإسـتاد القـاهرة وإنشـاء مجموعـة مـن الكافيتريـات والمطـاعم والمحـلات التجارية والمجمعات التجارية والتي تمكنها من استثمار هذا المرفق بأقصى درجة ممكنة وان كان هذا العرض يحمل في طياته مجموعة من الايجابيات الا انه كان سببا في اعتراض الكثـير من الخبراء على هذا العرض لما يحمله من بعض السلبيات وهي كما يلي.

- أساس استخدام نظام البوت هو الإنشاء وبالتالي لماذا لم يتم عمل عرض أفضل وهو ان تقوم هذه الشركات بإنشاء إستاد جديد في منطقة جديدة بأحدث النظم العالمية وهو ما سيعود على الدولة والشركات بالنفع.
- منطقة إستاد القاهرة أصـبحت منطقـة مكدسـة وبالتـالي عنـد اسـتخدام مـا بهـا مـن فراغات في مطـاعم ومحـال تجاريـة ومجمعـات تجاريـة سـيؤدى الى زيـادة التكـدس والازدحام.
- تستخدم اغلب المنتخبات الوطنيـة هـذا المرفـق الحيـوي في تـدريباتها ومبارياتهـا الرسمية بقيم مالية متوسـطة وبالتـالي عنـد إسـناد هـذا المرفـق إلى شركـة خاصـة سوف تطالب بقيم مالية مرتفعة مقابل الاستخدام وان كان المؤلفون لا يتفق مـع هذه الوجهة حيث ان هذا الارتفاع في القيمة الايجاريـة مـرتبط بالأسـاس بجـودة

الخدمات المقدمة ولن تتقدم الشركات لتطوير هذا المرفق إذا لم يكن هناك عائد مادى قوى.

ومن خلال السلبيات التى تم عرضها من خلال هذا النموذج يرى المؤلفون ان تتجه الدولة الى الاستفادة من هذا الأسلوب في المشاريع الضخمة التى يمكن من خلالها تنمية المنشآت الرياضية بالدولة دون تكلفة على الدولة، كما يمكن ان تستفيد الأندية من هذا الأسلوب في تنفيذ المشروعات التي لا تتحمل خزانتها نفاقتها.

من أمثلة تلك المشروعات ما كان يرغب نادي الزمالك في عمله وهو جراج متعدد الطوابق ومول تجاري تحت الأرض وكان من المفترض أن يسند تنفيذ وإدارة هذا المشروع لشركة كندية ولكن بعض لإجراءات الحكومية لم يتم التنفيذ.

نموذج خصخصة الأندية عن طريق عقود الإدارة :

إن التوجه الحالي لنشر فكرة أندية الشركات جاء بسبب قدرة هذه الشركات علي رعاية الفرق الرياضية ماديا، ليس أكثر.ولهذا، فالحل يبدو ليس من خصخصة الأندية الموجودة، بل إلي الاستثمار فيها ليس أكثر، لتقليل اعتمادها علي الدولة قدر الإمكان، ولهذا رأينا في الفترة الأخيرة نماذج كثيرة لتولي رجال أعمال رئاسة أندية كبيرة مثل الملياردير الروسي رومان أبرموفيتش في تشيلسي الإنجليزي، وفي موازاة ذلك بدأت تظهر الأندية الخاصة ومدارس الكرة ذات الأسماء الأجنبية والتي قد تكون نواة لمستقبل رياضة متخصصة أو' مخصخصة'، وإن كانت مشكلتها حاليا هي نفس مشكلة الجامعات الخاصة، وهي أنها غير مسموح لها بالاشتراك في المسابقات والأنشطة الرسمية بحكم القوانين القديمة المعمول بها.

إشكال أخرى لعقود التأجير والإدارة :

1- عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT/BOOT

عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية تعني استغلال إمكانية القطاع الخاص المالية والفنية في تمويل تنفيذ المشاريع الرأسمالية مثل (إنشاء المؤسسات الاستثمارية بالنادي، وإنشاء المباني وغيرها) وتشغيل وصيانة هذه المنشئات لفترات زمنية تتراوح من (20–30) سنة على أسس تجارية يمكن أن تؤدي إلى تحسينات على رأس المال ويمكن أن تعود على القطاع العام بالفوائد التالية:

أ - استخدام أموال القطاع الخاص في تنفيذ الاستثمارات الكبيرة في قطاع المياه والصرف الصحي.

ب- يتحمل القطاع الخاص المسؤولية الكاملة لإدارة وتشغيل المشاريع التي قام بتنفيذها بنفسه، ولكنها في الوقت نفسه لن تترك إلا أثراً قليلاً على كفاءة إدارة تشغيل قطاع المياه والصرف الصحي وقد تعدد أشكال العقد المذكور بحيث شملت الأشكال التالية :

ج- عقود البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية BOOT.

د- عقود البناء والتشغيل والتملك BOO بحيث تبقى ملكية المرافق القطاع الخاص.

هـ- عقود إعادة التأهيل والتشغيل ونقل الملكية BOT.

و- عقود التصاميم والبناء والتملك والتشغيل ثم نقل الملكية DBOOT.

2- عقود الامتياز Concession Contracts

هذه العقود عبارة عن دمج أنظمة البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT مع التأجير Lease ويتحمل القطاع الخاص في هذه الحالة مسؤولية التشغيل والصيانة لقطاعات المرافق العامة وتحسينها والاستثمارات الرأسمالية. عقود الامتياز بشكل عام يتحمل القطاع الخاص (المستثمر) مسؤولية التشغيل والصيانة والتحسين والإضافة للنظام الموجود وصلاحية استبدال بعض أنظمة الأداء ومدة هذه العقود تتراوح من 25–30 سنة ويمكن أن تعود على القطاع العام بالفوائد التالية:

أ - يتحمل القطاع الخاص كافة المسؤوليات من تشغيل وصيانة واستثمارات رأسمالية لتحسين خدمات المرافق العامة وقطاعاتها.

ب- كفاءة تقديم الخدمات تكون في أعلى درجاتها.

ج- يمكن إحالة عطاء عقد الامتياز حسب أقل الأسعار من إمكانية أن يشتمل على تحقيق أهداف محددة تخضع للحوافز عند تحقيقها.

د- ولكنها في الوقت نفسه يكن أن تحتوي على السلبيات التالية :

هـ- تعقيد إجراءات تنظم هذه العقود.

و- تحتاج إلى أنظمة فعالة ومراقبة مستمرة.

ز- احتكار طويل الأمد.

إن نجاح عقود الامتياز يعتمد على دقة توزيع الفوائد ما بين القطاع الخاص والمستفيدين من خدمات هذا القطاع وعقود الامتياز جيدة لمن يملك قدرة استثمارية عالية في القطاع الخاص تؤهله على زيادة وتحسين الخدمات.

عقود الامتياز بحاجة إلى بعض المرونة من كلا الطرفين العام والخاص لوضع شروط تشمل قدرة تنظيمية دقيقة وتشريعات خاصة ووعي من المستفيدين من خدمات المرافق المياه والصرف الصحي وضرورة إنشاء هيكلية تربط التكلفة بالتعريفة.

3- بيع الممتلكات Divestiture

يعتبر بيع الممتلكات من أعلى درجات الخصخصة وبها يستطيع القطاع الخاص شراء جزء أو كل ممتلكات القطاع العام ويكون المسئول عن تشغيلها وصيانتها وإدارتها، مدة هذا البيع قد تكون غير محددة أو تكون محددة بشهادة.مثل بيع النادي كله أو بيع بعض المشروعات داخله، إما الفوائد التي يمكن أن تتأتى من هذا البيع فهي كما يلي :

أ - بيع الممتلكات مشجعاً في البلاد المستقرة سياسياً ولديها مسوغات جيدة لمشاركة القطاع الخاص في قطاعات أخرى.

ب- تجنب القطاع العام من إعادة طرح العطاءات ذات القيم المرتفعة.

إن بيع المملكات يستخدم بشكل واسع في قطاعات عديدة باستثناء قطاع المرافق العامة، وتطبيق هذا النوع من الخصخصة يحتاج إلى تشريعات وقوانين خاصة لأن قرار الحكومة في هذا النوع من الخصخصة يعتبر قرار لا رجعة فيه وتصبح الحكومة منظم وليس لها أية سيطرة على القطاع المباع إلا إذا أعادت شراءه من الشركة المالكة.

التأثيرات السلبية لبيع الممتلكات هي :

- القطاع العام يقوم بدور تنظيمي فقط.
- يمكن أن يؤدي بيع الممتلكات إلى الاحتكار.
- صعوبة تنفيذ هذا النوع من العقود تحت التأثيرات السياسية في الدول النامية.

4- الشركات الحكومية Public / private

يعتبر تحويل قطاع أي من المرافق العامة البلدية الخدمية من مؤسسة حكومية تعمل بأنظمة حكومية صارمة إلى شركة حكومية تعمل بنظام مرن قادر على إدارة القطاع الخاص مشاركة بين القطاع العام بأنظمة أكثر مرونة مع القطاع الخاص وهو ما يسمى (ppp) Public private partnership ويعتبر هذا النوع من الخصخصة خطوة أولى جيدة نحو مشاركة القطاع الخاص ولكن هذا النظام يحتاج إلى هيكلية الأنظمة والقوانين وإيجاد بديلا لما هو موجود في القطاع العام.

تقسم الشركات الحكومية إلى قسمين :

- شركات حكومية تملك الحكومة كامل أسهمها.
- شركات حكومية تملك الحكومة 51 % أو بنسبة أخرى من أسهمها حيث يملك القطاع الخاص باقي الأسهم.

وحتى تستطيع الشركات الحكومية أو الأندية الحكومية تحقيق الأهداف المرجوة منها فإن عليها أن تمارس دور القطاع الخاص في إدارة هذه الشركة وعلى النحو التالي:

أ - صلاحيات اختيار الموظفين الأكفاء وتخفيف جهاز الموظفين ومنح المكافئات للموظفين المبدعين والمنتجين.

ب- إدارة أموال الشركة بالطريقة التي تراها مناسبة وليس ضمن أنظمة حكومية معقدة.

ج- إدارة المستودعات والآليات والخدمات العقدية بالطريقة التي تراها مناسبة لتحسين الكفاءة.

د- تحديد التعريفة المناسبة والتي تغطي تكاليف التشغيل والصيانة واستهلاك الأملاك الثابتة على الأقل.

هـ- أن تكون لها الكلمة الأولى في قرارات الاستثمارات المستخدمة في قطاع المرفق.

5- عقود الخدمات Service Contracts:

هذا النوع من العقود ومدته تتراوح من (6 أشهر- 2 سنة). وهو الاستعانة بخبرات القطاع الخاص الفنية في مجالات خدمات الأندية الرياضية بحدود معينة مثل المطاعم والكافيتريات والأندية الصحية والتنقلات والزراعة وغيرها، ويمكن أن تعود على القطاع العام بالفوائد التالية :

- يستفيد القطاع العام من خبرات القطاع الخاص الفنية في مجالات محددة.
- يحقق تحسين كفاءة الأداء للقطاعين العام والخاص.
- يمكن تنفيذ هذه العقود بإجراءات بسيطة ما بين القطاعين.
- ليست بحاجة إلى شروط معقدة ما بين القطاعين العام والخاص ولكنها بحاجة إلى إدارة ومراقبة حذرة.

سلبيات عقود الخدمات:

- لن تدخل تحسينات على موجودات النادي.

- لن تستطيع حل مشاكل النادي المصممة بطريقة خاطئة أو غير كافية مثل تعرفه المياه غير الملائمة أو علاقة الربح بالخسارة (Cost Recovery) أو أية أمور قانونية أو تنظيمية.
- تعتبر عقود الخدمات هي الطريقة المثلى للحصول على الخدمات الفنية الخاصة بأقل الأسعار للمشاريع المنفذة على أسس تجارية وذات إدارة جيدة.

أنواع عقود الخصخصة والمسؤوليات الرئيسية
وعلاقتها بالقطاع العام والخاص

نوع الخصخصة	مالك الممتلكات الثابتة	مسؤولية التشغيل والصيانة	استثمار رأس المال	إخطار المتاجرة	مدة العقد (سنة)
عقود الخدمات Service Contracts	النادي	النادي والمستثمرون	النادي	النادي	2–0.5
عقود الإدارة Management Contracts	النادي	المستثمرون	النادي	النادي	5-3
عقود التأجير Lease Contracts	النادي	المستثمرون	النادي	النادي والمستثمرون	15-8
عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT/BOOT	النادي	المستثمرون	المستثمرون	المستثمرون	30-25
عقود الامتياز Concession Contracts	النادي والمستثمرون	المستثمرون	المستثمرون	المستثمرون	30–25
بيع الممتلكات Divestiture	النادي والمستثمرون	المستثمرون	المستثمرون	المستثمرون	غير محددة
الشركات الحكومية Public /Private	النادي	النادي	النادي	النادي	غير محددة

آليات تطبيق خصخصة الأندية الرياضية:

من دواعي نجاح تطبيق الخصخصة هو تشكيل فريق تخصيص في الجهة الحكومية يقوي هذه المهام، ويعتمد على:

1- دراسة الخبرات العملية العالمية والمحلية والإقليمية عامة وفي المجال الرياضي خاصة.

2- الرصد العملي وجمع والبيانات وتحليلها والقراءة النقدية لهذه البيانات، ودراسة التجارب العالمية الناجحة في مجال خصخصة الأندية الرياضية.
3- التركيز على موضوعي الأداء والكفاءة.
4- دراسة العلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وفهم مجريات الأمور، ورصد الدور الذي تلعبه الحكومة، وتأثير ذلك على الأداء والكفاءة، ومدى ما يمكن أن تحققه الخصخصة للنادي الرياضي.

ومع مرور الوقت تتكون خبرات وتجارب لهذا الفريق مما يمنحه أفكاراً وحداثة في عمليات اختيار العقود وخصخصة المشاريع خاصة ما يرتبط منها بطبيعة القطاع الرياضي.

هناك بعض الشروط التي يجب توافرها لتحقيق تحول الأندية نحو الخصخصة تتلخص فيما يلي :

1- توفير السيولة المالية للأندية، وهذا الشرط سهل حصوله لأن بالعالم العربي رجال أعمال يملكون رؤوس أموال تتحكم بنسبة جيدة في الاقتصاد العالمي.
2- إلغاء الواسطة، فإذا توفرت الأموال استغنت الأندية عن أعضاء الشرف الذين يتحكمون فيها بأموالهم وهذا مما يسهم في إلغاء الواسطة
3- يجب توفر إداريين متخصصين ذوي كفاءة عالية وثقافة رياضية وخبرة عملية وعلمية لأنهم عصب الأندية الرياضية.
4- تجهيز مدارس رياضية، كروية على أعلى مستوى تكون مقرراتها من الخارج خاصة في فرنسا وهولندا لكي يتعود اللاعبون من صغر سنهم على الأجواء المختلفة وتكون لديهم الراحة النفسية والتجربة الكافية لكي يحترفوا اللعب بدون أن يتأثروا بأي شيء.
5- توظيف الأموال بشكل صحيح وذلك بالاستعانة بمشاريع ناجحة توفر للنادي المبالغ الكافية التي توفي متطلباته الحالية، وتأمين هامش ربح معقول لرجال الأعمال الذين يساهمون في الأندية مثل تسجيل شعارات الأندية في الغرفة التجارية لتستغل في جلب الأموال عن طريق وضع شعار نادي معين على منتج صناعي للترويج له مثلا، واحتكار الشعار لمجموعة من المحلات الرياضية لوضع فروع للملابس الرياضية في الأسواق التجارية المرموقة.
6- عدم وضع حد معين لأعمار اللاعبين المنتقلين.
7- تقنين رواتب اللاعبين

8- فتتاح قنوات رياضية تعرض عن طريقها آراء الأندية ونشاطاتها وتكون
9- هناك إعلانات تدعم ميزانية الأندية.

أدوات الخصخصة فى الرياضة :

لقد أدركت الدول أهمية اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية ودورها الإيجابي لنمو الاقتصاد مما حدي بها إلى إعادة النظر في هيكلة أنظمتها واتجاهاتها الاقتصادية، وسعت إلى تخصيص مؤسساتها العامة بهدف جذب الأموال الأجنبية ونقل التقنية وإيجاد فرص عمل وكسر الركود الاقتصادي وتنفيذ برامجها التنموية للوصول إلى الاستقرار السياسي والازدهار الاقتصادي. يمكن تصنيف أدوات تحقيق الخصخصة إلى ثلاثة أصناف:

1- التجرد والتخلص عن طريق بيع الأندية الرياضية ووحداتها للقطاع الخاص أو منحها كلياً أو جزئياً.
2- التفويض عن طريق عقود الإدارة للكل أو الجزء من الخدمات ويشمل عقود الامتياز وعقود التأجير مثل المرافق والمطاعم والملاعب والصلات والوحدات الاستثمارية المختلفة والفنادق والمشاريع السياحية.
3- الإحلال وهو حصول الدولة على مقابل لقاء سلعة أو خدمة.

ويتم ذلك لتحقيق التالي:

أ - إنهاء احتكار بعض القطاعات الرياضية.
ب- فتح الباب أمام القطاع الخاص لتقديم هذه الخدمات وتطويرها.
ج- الشراكة بين القطاع العام حيث بدأ التفاعل بين القطاعين يأخذ وجه آخر من التعامل وذلك من خلال الأخذ بتوجهات المشاركة وليس التفرد.

ومع ذلك فإن احتفاظ الحكومة بسلطة تنظيمية من خلال المجالس الرياضية أو في حالة مشروعات الخدمات العامة العملاقة مثل الصحة والتعليم والأمن والدفاع مطلوب جداً وذلك لخاصية تلك الخدمات التي تمس سيادة الدولة أو تمس حياة المواطن مباشرة.

عقود الخصخصة:

إن الاتجاه لتخصيص الأندية الرياضية والخدمات والمرافق العامة ومعظم أنشطة الدولة، يستوجب مراجعة وتطوير صيغ التعاقد، ومن بينها تلك التي تبرمها الأندية مع القطاع الخاص. هذه الروابط القانونية (العقود) من المحتم أن تكون مغايرة ومتطورة عما هو عليه الحال الآن، ذلك أن الاتجاه لجذب القطاع

الخاص للمساهمة في الأنشطة الرياضية سيقود إلى تفضيل أنماط تعاقد دون غيرها، كما سيقود إلى مرونة أكثر في الصيغ القانونية بحيث تبتعد عن الشكل التحكمي الذي كان يطغى على العلاقة بين الجهاز الحكومي والقطاع الخاص. كذلك فإن تبني الخصخصة كتوجه اقتصادي يتطلب مراجعة دقيقة وفاعلة للتشريعات ذات الصلة على المستوى المركزي والمحلي مثل أنظمة الاستثمار والمشتريات والمناقصات والمزايدات والعطاءات الحكومية وغيرها لتستوعب أشكال العلاقات القانونية الجديدة التي تفرزها الخصخصة، بحيث تحافظ الدولة على المكتسبات التي تحققت لمتلقي الخدمات طوال عقود طويلة كانت هي من يقدمها له، مع الاهتمام بزيادة كفاءة ومستوى هذه الخدمات ومواكبتها للتطور الذي شمل كل مناحي الحياة، ففي ظل الخصخصة سيتحول دور الدولة تدريجياً من مقدم خدمات مباشر إلى مشرف ومراقب على القطاع الخاص الذي سينوب عنها في تقديم الخدمات للجمهور.

يذكر الأستاذ/ هاشم عوض عبدالمجيد مستشار قانوني – المملكة العربية السعودية إن صياغة العقود عملية تخضع للتغيير والتطور حسب الحاجة..وقد لا يلمس التغيير الشكل وإنما ينصرف للمضمون من نصوص وشروط، فالتوجه للخصخصة يتطلب تقليل القيود القانونية والإدارية على الأندية الرياضية أو بالأحرى إطلاق يدها وزيادة سلطاتها بحيث تستطيع إبرام أي نوع من العقود ما دام يحقق المصلحة العامة دون إغفال الضوابط التي تستوجبها هذه المصلحة أيضاً. هذا الأمر يتطلب تسليط الضوء على صيغ التعاقد المختلفة والتركيز على الأنماط التي تدعم توجه الدولة للخصخصة، كما يتطلب القيام بدراسة وتحليل الأسس النظامية والقانونية التي تستمد منها الأندية الرياضية تحديداً السلطة في إبرام مثل هذه التعاقدات، وذلك حتى يتم استيعاب الصيغ التعاقدية الحديثة دون تصادم مع البيئات القانونية والتنظيمية القائمة، وإزالة أي قصور أو عدم مواكبة في النظم واللوائح المتعلقة بالاستثمار والمشتريات الحكومية وإدارة المناقصات والتعاقد مع الغير، هذا الأمر يتطلب استحداث تشريعات ونظم، وإجراء تعديلات في التشريعات القائمة لتصبح بيئة مناسبة للخصخصة. إن كثيراً من بلدان العالم ومنها الصين والفلبين وتركيا بالإضافة إلى هيئة الأمم المتحدة ومنظماتها المتخصصة لجأت إلى استصدار قوانين وتشريعات وأدلة وإرشادات تتناول صيغ التعاقد الحديثة مثل نظام البوت BOT - البناء والتشغيل والإعادة – وما يتفرع عنه من أنواع عقود، حيث اهتمت بمسألة أنماط التعاقد الحديثة وتنظيم المنافسة في العقود الحكومية وكيفية

إدارة المناقصات والمزايدات والعطاءات، مما يستوجب إلقاء الضوء عليها للاستفادة من تجاربها والاسترشاد بما وضعته هذه الدول والمؤسسات من تشريعات ونماذج وإرشادات مفيدة في هذا المجال.

إن صيغ التعاقد التي يمكن إستخدامها في الأندية الرياضية حالياً تقسيمها ثلاث أقسام هي على التوالي:

"عقود التوريد والخدمات":

ويتفرع منها على سبيل المثال عقود التشغيل الجزئي والتوريد والمساعدة التقنية والتشغيل الكامل،

عقود "الامتياز" :

التي يتفرع منها أيضاً على سبيل المثال عقود الإيجار وعقود البناء والتشغيل والإعادة وما يتفرع منها من عقود

"عقود الخصخصة الكاملة" :

وهي غالباً ما تتمثل في صيغة البناء والتشغيل والتملك (البو) .B.O.O وما يتفرع منها من ترتيبات تعاقدية، أو صيغة (البيع) حيث تتخلص الأندية من بعض الأنشطة والممتلكات.

إن البيئة القانونية والتشريعية للخصخصة والتي تستوعب أنماط التعاقد المستحدثة هي من أهم الآليات التي تشجع وتدفع القطاع الخاص إلى وضع أمواله في أنشطة مرهقة تتطلب الكثير من الضمانات والدعم الحكومي الذي إن لم يكن مالياً فعلى الأقل مؤسسياً وقانونياً ولائحياً بحيث تتحقق النتائج المباشرة المرجوة من الخصخصة، وهي تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بأسعار معقولة يضمن بها القطاع الخاص تحقيق قدر مناسب من الأرباح وتعود على مؤسسات الدولة بعائد مالي أو استقرار اجتماعي من خلال توفير الخدمات بصورة منتظمة تلبي الحاجات وتدفع بعجلة التنمية للأمام.

إن الكثير من المدن العربية تطمح لجذب رؤوس أموال محلية وأجنبية ضخمة خصوصاً لبناء وتأهيل مشاريع البنية التحتية والخدمات الأساسية، وحتى تؤتي الخصخصة ثمارها.

هناك عدة أشكال لعقود الخصخصة التي يمكن تطبيقها في قطاع الأندية الرياضية يمكن بشكل منفرد أو مشترك منها وهي(د.م صالح محمد المقرن)

إيجابيات الخصخصة :

أثبتت التجارب الدولية أن للخصخصة انعكاسات إيجابية على كفاءة المؤسسات التي تم تخصيصها كما يؤيد ذلك آراء المستفيدين من الخدمات في تلك المؤسسات قبل وبعد الخصخصة.

ومن الوجه الآخر فإن تخصيص بعض الأندية الرياضية يؤدي إلى تحرر الدولة من المهام الاقتصادية والجزئية كما يسمح لها بالتركيز على رفع كفاءة المشروعات التي تظل في يدها كما رصد آخرون أن بيع أسهم القطاعات الخدمية التي كانت تملكها الدولة للجمهور يولد انطباع أن الدولة تعمل لصالح المواطن. هذا من الناحية الجزئية أما من الناحية الكلية فإن ذلك يعني تغيراً جاداً في طريقة عمل الدولة فتتفرغ لتقديم الخدمات الأخرى كالأمن والدفاع والتعليم والصحة.

ومن إيجابيات تخصيص الأندية الرياضية ما يلي:-

- لا تتحمل الحكومة مخاطر فشل المشروع لوجود الضمانات الكافية التي تؤمن من إكمال المشروع.
- الاستفادة من حرص المستثمر من إنجازه المشروع في الوقت المحدد.
- توفير الخدمات البلدية والمتعددة بالسرعة المطلوبة من غير فرض ضرائب.
- حرص المستثمر على الكفاءة الإنتاجية والمنافسة بأساليب وطرق مختلفة ومميزة.
- يصب تدوير رؤوس الأموال في عجلة الاقتصاد الوطني.
- تطوير القطاعين العام والخاص من خلال الاحتكاك وتبادل الخبرات والتجارب.
- إعطاء المستثمرين دورا كبيرا ليصبح مؤثراً في الناتج الكلي للاقتصاد الوطني.
- توسيع المشاركة الوطنية في اتخاذ القرار.
- تعدد الخدمات وسرعة تنفيذها عن طريق المنافسة.

وفي ساحة القطاع الخاص يمكن استخلاص الإيجابيات التالية:

- توفر القروض ومصادر التمويل.
- إيجاد فرص عمل لشركات الهندسية والمقاولين.
- تطوير القطاع الخاص من خلال التجارب والخبرات المكتسبة.
- في حالة دقة الحسابات فإن العائد للقطاع الخاص يكون عالياً وعلى المدى الطويل مقارنة بالمشاريع النمطية المعروفة.

- ومن المعروف أن الخصخصة يساهم في امتصاص واستيعاب الكثير من السيولة من الأموال للمنفعة المشتركة وله انعكاسات إيجابية على وضع المقاولين وشركات الهندسة الوطنية والأيدي العاملة والمواطنين وبالطبع القطاع العام.

العناصر اللازمة لتهيئة البيئة للخصخصة:

من آجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لعملية الخصخصة يجب توفير الآليات أو الوسائل اللازمة للمستثمرين الذين يرغبون فى اكتساب أسهم فى ملكية القطاع العام بالإضافة إلى تطبيق هذه الآليات من جانب الدولة، والتى تتضمن كل من الآتي:

- النظام السياسي للدولة – المؤسسات المالية والقانونية.
- البنية التحتية، البنية الأساسية الاجتماعية والعناصر الأخرى التى تلزم لاقتصاد السوق الوظيفي.
- وهذه العناصر هى عناصر تهيئة البيئة للخصخصة.

البنية السياسية:

- تواجه الدول اختيارات رئيسية تتنازعها- الليبرالية- الاشتراكية- والماركسية.
- الاختيار الايدويولوجي الليبرالي غالبا هو الأرجح بالنسبة للدول السائرة فى طريق النمو – وقد تجد بعض الدول السائرة فى طريق النمو أن الليبرالية الديموقراطية لا تلبي حاجتها إلى النمو فتتحول عليها إلى الاشتراكية – فيزيد تدخل الدولة فى ملكية الاقتصاد وتنظيمه والتخطيط له.
- من أهم مظاهر تهيئة البيئة للخصخصة – هى دراسة حالة النمو السياسي اللازم لتحقيق النمو الاقتصادي.
- فتحرير التجارة المحلية والخارجية – التراخي فى التحكم بالأسعار موازنة التمويل من قبل الحكومة لأجل خفض طلبات القطاع العام للمصادر المالية المتوفرة يعتبر عنصرا من عناصر تهيئة البيئة للخصخصة.

البيئة القانونية:

- من العناصر الأخرى اللازمة لتهيئة البيئة للخصخصة وضع الأنظمة القانونية التى تتمشى معها وهدف عملية الخصخصة.
- مثل قوانين لضمان الاستثمار الخاص وضمان تنظيم وظيفة اقتصاد السوق مثل قوانين الملكية الخاصة، قانون الشركات، قانون العقود، قوانين نظام الضرائب، قانون العاملين.

البيئة المالية :

- يتحمل المستثمرين ورجال الأعمال عملية إيجاد رأس المال الكافي لتمويل الاستثمارات الجديدة. وتوسيع الوسائل الموجودة ومتطلبات رأس المال من خلال النظام المصرفي أو الأسواق المالية.

البيئة التحتية :

- وهى تختص بتطوير الطاقة- المياه- الاتصالات- وسائل النقل.

البيئة الأساسية الاجتماعية:

- تحقيق قدر مقبول من العدالة الاجتماعية في توزيع الدخل القومي لمصلحة أبناء المجتمع.
- ويتم ذلك بتطوير مشروعات (الرعاية الصحية- التعليم- الضمان الاجتماعي - تجنباً لما قد يحدث كما حدث في جنوب شرق أسيا)

كل هذه العناصر لازمة ومترابطة مع بعضها البعض، لتحقيق الضرورات الاجتماعية، والتنمية السياسية والاقتصادية اللازمة لعملية الخصخصة وأي إغفال لأي عنصر منها يؤدى إلى مخاطر جسمية.

الكوادر الوطنية من خلال:

- تشكيل فريق عمل خاص في الجهة المراد تخصيصها (النادي الرياضي) من خلال الاختيار الصحيح من ذوي المؤهلات العلمية والخبرات العملية وتفريغ الفريق تماماً لهذه المهمة ودعمه بما يحتاج إليه.
- العمل على تنمية وإعداد المديرين من خلال التطوير والتدريب
- تنمية مهارات العاملين عن طريق التدريب وتغيير تصوراتهم وأفكارهم عن العمل والإنتاجية.
- يجب أن تشهد الساحة إنتاجا علمياً من الكتب والدراسات والمقالات حول هذا الموضوع ومناقشة هذه القضية في عدد من المؤتمرات والندوات وورش العمل العالمية والإقليمية والمحلية.
- تأسيس برامج بحثية محورها هذا الموضوع ودعمها مالياً وفنياً ومعنوياً وبالكوادر المؤهلة عملياً.
- إيجاد مراكز خبرة وبحوث متخصصة وتشجيعها تنشغل في هذه القضية وتقدم خبرات استشارية لضبط هذا المسار وتحديد الوجهة السليمة له ورصد الأحداث وتحليلها للاستفادة منها.

- إيجاد هيئة وطنية للخصخصة الرياضية تتكون من عدد محدود من الخبراء الوطنيين ذوي الكفاءة العالية بحيث ترتبط تنظيمياً بقمة الهيكل التنظيمي بالوزارة المعنية بالتخطيط والاقتصاد أو وزارة المالية وتقوم هذه الهيئة بالوظائف الإدارية والفنية لبرامج الخصخصة كوضع الأولويات للمشروعات القابلة للتخصيص واقتراح الأسلوب الأمثل وعمل التقويم المالي وتحديد الوقت المناسب لطرح المشاريع والخدمات للتخصيص واقتراح الأنظمة والتشريعات الخاصة ببرامج الخصخصة.
- تتولى أيضاً الهيئة الوطنية – بالاستعانة بمن ترى من بيوت الخبرة لتحقيق أهدافها – الإشراف على دراسات مساندة لعمليات الخصخصة:
- دراسة دور البحث العلمي وأثر التطور التقني على برامج الخصخصة.
- دراسة الملكية الخاصة والملكية العامة وعلاقة كل منهما بالآخر وتأثير كل منها على مفهوم الخصخصة مع التركيز على الكفاءة والأداء.
- تقييم نماذج الخصخصة للأندية الرياضية في الدول المتقدمة مع التركيز على النماذج الناجحة وأسباب نجاحها والفاشلة وأسباب الفشل مع الأخذ في الاعتبار منظور الأداء والكفاءة.
- تقييم الحالات التي خصصت في الدولة.
- التدرج في برامج الخصخصة ولكن بوتيرة ثابتة وعمل دراسة كافية لكل مشروع على حده للخروج بوسائله المتاحة والنتائج المتوقعة. حيث تبين أن ليس ثمة شكل أو أسلوب واحد للتخصيص وأن آليات التحول تختلف عن مشروع لآخر ومن بلد لآخر تختلف فيها كافة المعطيات.

مشكلة خصخصة العاب أخرى خلاف كرة القدم :

أن فكرة خصخصة أي رياضة أخري في العالم العربي بخلاف كرة القدم فكرة تستحق الدراسة والمناقشة فيها لها صعوبتها من الأساس، باعتبار أنه لا يوجد أدني اهتمام بأي لعبة رياضية في وطننا العربي بخلاف كرة القدم، ويعرف العاملون في الحقل الرياضي بمصر تمام المعرفة أن جميع الألعاب الرياضية الأخرى غير كرة القدم لا تحقق أي مكاسب مادية، وبعض الأندية الكبرى تلجأ إلي إلغاء بعض من هذه الألعاب لعدم جدواها اقتصاديا قياسا بكرة القدم.. والنتيجة هذه الفوارق الكبيرة التي تشهدها الدورات الأوليمبية بين دول العالم المتقدمة رياضيا وبين الدول العربية، بل إن هناك بعضا من دول العالم الثالث من يحقق نتائج

أفضل منا في بعض الألعاب ، لأن بعض الدول تتبع سياسة التركيز علي رياضة واحدة أو لعبتين مثل كينيا وجنوب أفريقيا وكوبا.

أكد المؤتمرون في مؤتمر أبو ظبي حول الخصخصة أن الدعم الشعبي للخصخصة في تدهور مستمر على مستوى العالم، ولا يرجع ذلك للخصخصة في حد ذاتها ولكن للأهداف الاجتماعية التي يراد الالتزام بها والأطر التي يتم من خلالها تقديم الخصخصة وعملية التوازن بين التكاليف والنشاطات.

ومن أجل ذلك ركز المؤتمر بشكل خاص على ضرورة معالجة موضوع التكلفة الاجتماعية للخصخصة وخاصة فيما يخص عملية الاستغناء عن الموظفين في كثير من المؤسسات التي يتم خصخصتها.

التسريح التطوعي في مقابل مادي:

وأوضحت التجارب التي عرضت خلال المؤتمر العديد من الطرق لحل هذه المعضلة، منها التسريح التطوعي في مقابل مادي وفي إطار احترام تشريعات العمل التي تؤمن حقوق المواطن، وأيضا توفير التأمين الاجتماعي لكل المسرحين ومساعدة من يريد منهم على إعادة انتدابه أو إعانته على بلورة مشروعه الخاص وتمويله ومسايرته حتى يقف على أسس صحيحة.

تغيير ثقافة العاملين:

ومن المعضلات التي لا تزال تواجه تطبيق الخصخصة تغيير ثقافة العاملين بالأندية الرياضية وتحدي البطالة والحاجة إلى منهج شامل في التعامل مع الخصخصة من خلال تطبيق برامج شاملة في الإصلاح

تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي:

يأخذ الخصخصة أشكالاً عدة مثل تخصيص الإجراءات الخدمية أو الإنتاج أو الملكية بهدف تبادل المنافع بين الدولة والقطاع الخاص والمستهلك، وهي عملية يقصد منها تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي بالتعاقد مع القطاع الخاص لإدارة وتشغيل المشاريع الحكومية أو نقل ملكيتها جزئياً أو كلياً.

تطوير القوانين والتشريعات لنجاح عمليات الخصخصة:

يتطلب تطبيق الخصخصة تطوير القوانين والتشريعات بالدولة وقد قدم في هذا المجال الأستاذ/ هاشم عوض عبد المجيد مستشار قانوني – المملكة العربية السعودية ورقة علمية قيمة نستعرض بعض ما جاء فيها محاولين تطبيقه على الأندية الرياضية

دور الدولة في تطوير القوانين والتشريعات:

إن الاتجاه للخصخصة لا يعني أن تترك الدولة النشاط الاقتصادي دون ضوابط وتنظيم، ويستوي في ذلك استمرار البنية القانونية القديمة أو عدم التبصر في تعديلها بحيث تصبح محكمة وشاملة لكل مجالات الحياة الاقتصادية. يجب ألا يفهم من هذا التغيير أنه محض محاكاة للأنظمة القانونية في الدول الأخرى أو ينظر إليه سلباً على أنه انتقاص من هيبة الدولة وسلطتها، بل التغيير ضرورة حتمية تفرضها الطبيعة الأبوية للدولة التي تغير أسلوبها ولم تتغير وظيفتها، فالدولة مع كونها توقفت عن التدخل في النشاط الاقتصادي بصورة مباشرة إلا أنها تبقى مسئولة عن ضبط هذا النشاط بإطار قانوني وتنظيمي محكم يحول دون انهيار منظومتها الاقتصادية وسِلمَها الاجتماعية، وتبعا لذلك يجب تطوير القوانين واللوائح والنظم التي تحكم عمل المؤسسات الرياضية على كافة المستويات الوزارية وعلى مستوى الهيئات والمجالس الرياضية والأندية الرياضية.

حماية أمن الدولة الاقتصادي:

إن الخصخصة تتطلب رؤوس أموال كبيرة خصوصاً في حالة بيع أصول الدولة الضخمة أو الاستعانة بالقطاع الخاص في تشييد البُنى التحتية، وبالتالي يصبح من الضروري بمكان مراجعة وتطوير النظام القانوني للدولة بحيث يستوعب هذا التغيير، فمن جهة فإن تطوير البيئة القانونية هو أداة جذب للمستثمر الذي سوف تملؤه الطمأنينة والثقة لكونه سوف يستثمر أمواله تحت مظلة قانونية تقيه أي مخاطر محتملة، ومن جهة أخرى فإن الدولة محط الاستثمار سوف تحصن نفسها ومواطنيها بسياج من الأنظمة والقوانين التي تضمن عدم المساس بأمنها الاقتصادي. إن الكثير من الشركات متعددة الجنسيات والمستثمرين الأجانب.

تعديل وتطوير الدساتير:

إن المراجعة والتعديل والتطوير تستوجب أن تتضمن الدساتير والنظم الأساسية ما يفيد بأن انتهاج الخصخصة هو من المبادئ المنصوص عليها في النظام الأساسي، وقد اتجهت بعض الدول العربية إلى ذلك بالفعل بتضمين دساتيرها مواد تنص على إتباع سياسة السوق الحر وتبني الخصخصة.

تحديث قوانين وأنظمة الاستثمار:

يستوجب الأمر تحديث قوانين وأنظمة الاستثمار، وهو ما اتجهت إليه معظم الدول العربية التي طورت من أنظمة الاستثمار بحيث تستوعب هذا التغيير، حيث عمدت معظمها إلى فتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي ومنحه امتيازات وصلت حد

المساواة مع المستثمر الوطني في الحقوق والواجبات. كما يجب أن يطال التحديث على سبيل المثال لا الحصر قوانين الرهن والضمانات، حيث أن الكثير من القوانين والنظم في الدول العربية لا تتوفر فيها أحكام مفصلة تنظم مسألة الضمانات والرهن وتحدد الجهات والأجهزة النظامية المختصة بتسجيل الرهون والضمانات وكيفية التنفيذ عليها وأنواع الممتلكات الجائز رهنها، ذلك أن النظم القانونية في بعض دول العالم يجوز فيها".

مواكبة القوانين والتشريعات العالمية:

إن أهم السمات التي يجب أن تتصف بها القوانين والأنظمة التي تحكم نشاط اقتصادي يتجه نحو الخصخصة وإتباع أسلوب السوق الحر هو أن تواكب هذه القوانين والأنظمة التطور التشريعي الحادث في العالم وتستصحب منه ما يتوافق مع معتقدات مواطنيها وقيمهم الاجتماعية.

المساواة والإنصاف:

كما يجب أن تؤمن هذه القوانين المساواة والانتصاف أمام جهات التقاضي والاختصام والتحاكم وأن تتصف بالثبات والاستقرار والبعد عن التغيير المستمر بشكل يجعلها تفتقد الرسوخ الباعث على الاطمئنان لدى المستثمرين سواءً الوطنيين أو الأجانب.

توفر قدر من المرونة والنزاهة والشفافية:

كما يفترض أن تكون هذه الأنظمة على قدر من المرونة بحيث تتيح إمكانية اللجوء إلى هيئات التحكيم الدولية. ومن ناحية أخرى فإن البيئة القانونية للخصخصة يجب أن تحمي المبادئ التي تضمن ممارسة النشاط الاقتصادي على أسس من النزاهة والشفافية التامة بحيث يقل إن لم ينعدم فيها الفساد الإداري والمحاباة.

مراجعة قوانين المشتريات:

إن القوانين والأنظمة الضابطة للمشتريات والمنافسات والعقود الحكومية من أهم القوانين التي يجب أن تطالها يد المراجعة في ظل الخصخصة. فإذا كانت ملبية لمتطلبات الخصخصة فيمكن الإبقاء عليها، وإن كان هذا نادر الحدوث حيث أن هذا النوع من القوانين والنظم حتماً يحتاج إلى تعديل يواكب التوجه الاقتصادي الجديد وفي بعض الأحيان يحتاج الأمر لأكثر من تعديل إذ يتطلب الوضع تجاوزاً كاملاً للقوانين القديمة واشتراع قوانين جديدة.

التدرج في تعديل العقود:

التدرج في تعديل أنظمة العقود والمنافسات الحكومية والمشتريات الحكومية الموجودة بحيث تلبي احتياجات الخصخصة بصورة عامة.

خصخصة مشاريع البنية التحتية:

تطبيق أنماط التعاقد الحديثة لخصخصة مشاريع البنية التحتية والتي يؤمل وتحديداً: نظام البناء والتشغيل والإعادة البوت BOT :

إيجاد القوانين التي تمكن الأجهزة الحكومية من وجود قواعد إجراءات وضوابط واضحة ومحددة تحكم كيفية التعامل مع مثل هذا النوع من التعاقدات تفادياً للاجتهادات المختلفة التي يلجأ إليها التنفيذيون حالياً في التعامل مع مثل هذه المشاريع والتي قد تنطوي على مخالفات إدارية وقانونية تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة. إن التجربة التركية قد نهجت هذا النهج باستصدارها لقانون "البوت" (BOT Law (Act No. 3996، وقد نحت الفلبين ذات المنحي وأفردت قانوناً منفصلاً للبوت يسمى: (Republic Act No 6957) هاتين التجربتين تعضدهم الأدلة والنماذج الصادرة من هيئات الأمم المتحدة المختلفة مثل الأونسيترالـ UNCITRAL (واليونيدو UNIDO كلها تدعم الاتجاه القائل بأفضلية سن واشتراع قانون أو نظام خاص بالبوت.

مقترحات لبعض ما تشتمل عليه قوانين الخصخصة:

نلخص فيما يلي بعض الملامح والسمات العامة التي يرى الأستاذ صالح محمد المقرن أن يشتمل عليها هذا القانون أو النظام والمتمثلة في:

1- التزام الدولة بدور القطاع الخاص كقطاع أساسي في التنمية الوطنية،
2- أن يشتمل على تعريفات وافية لماهية مشاريع التنمية والبنية التحتية التي يقوم بها القطاع الخاص وكذلك تعريف لنظام البوت وما يشتق منه من صيغ تعاقدية.
3- أن يتضمن القانون ما يفيد إمكانية أن يحصل مالك أو مطور مشروع البوت على تمويل من داخل البلد محل الاستثمار أو خارجه وأن يوضح الضمانات التي يمكن لمالك المشروع توفيرها سواءً للجهة الحكومية المتعاقدة معه أو للمولين وكيفية تنظيم مسألة الضمانات هذه بحيث تحفظ حقوق كل أطراف التعاقد.

4- يتضمن القانون أو النظام الشكل القانوني للمنشأة التي سوف تنشئ المرفق الخدمي أو تعيد تأهيله أو تحدثه

5- أن يتضمن القانون الحد الأقصى لمدة الامتياز الممنوح للقطاع الخاص للمشروع المعين. وأن يشتمل على أنواع معينة من المشاريع ذات الطبيعة الخاصة أو الإستراتيجية التي يمنع على القطاع الخاص إدارتها وإن كان يمكن الدخول في ترتيبات تعاقدية بشأن بنائها ونقل ملكيتها كما في صيغة الـ B.T وهي اختصار لـ البناء والإعادة (التحويل) Build – and –Transfer.

6- أن يتضمن القانون الجهة والكيفية التي يمكن بها احتساب التعريفة أو سعر الخدمة للمشاريع التي سوف يتعامل فيها المستثمر مع المستهلك أو المستخدم مباشرة.

7- أن يمنح القانون السلطات الحكومية المركزية وأجهزة الحكم المحلي وما في حكمها والمؤسسات العامة حق دعوة القطاع الخاص للتأهيل الأولي لمشروعات البنية التحتية المنفذة عن طريق نظام البوت، مع وضع الضوابط اللازمة لذلك. هذا يقود إلى ضرورة أن تكون هذه الجهات مؤهلة أساساً لطرح مثل هذه المشاريع من ناحية إعداد دراسات الجدوى الأولية وإعداد المتطلبات النظامية والقانونية.

8- نرى أن ينص النظام على سقوف مالية تلتزم بها أجهزة الدولة المختلفة وهي تمارس حق دعوة القطاع الخاص للتأهيل لمشاريع البوت.

9- أن يحتوي القانون نصاً يوجه الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية أن تضمن برامجها التنموية قائمة بالمشاريع ذات الأولوية المقترح تنفيذها عن طريق نظام البوت، وأن تمنح هذه المشاريع الأولوية في الإعلان عنها ودعوة القطاع الخاص للاستثمار فيها وأن تقوم الجهات الحكومية المركزية والمحلية – وفق ما تنص عليه قوانين البلد المعني– بالإعلان عن المزايا والرعاية الخاصة التي سوف تمنحها لمتولي هذه المشاريع أو بعضها وفقاً لأولويات وضرورات التنمية.

10- أن يتضمن القانون الإجراءات الواجب إتباعها في دعوة القطاع الخاص سواءً للتأهيل الأولي أو إجراءات المعطاءات والتعاقد وتنظيم المفاوضات المتعلقة بالتعاقد.

3

الفصل الثالث

كرة القدم كنموذج

تطبيقي لاقتصاديات الرياضة

الفصل الثالث
كرة القدم كنموذج تطبيقي لاقتصاديات الرياضة

متطلبات دوري المحترفين لكرة القدم وفقا لتعليمات الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA):

أولا: النادي.

ثانيا: اللاعب.

ثالثا: المدرب.

رابعا: الحكم.

خامسا: الجهاز الإداري والطبي.

أولاً: النادي:

1- يتم فصل نشاط كرة القدم عن النادي (ماليا- إداريا – فنيا) عن طريق مؤسسة لكرة القدم.

2- الميزانية : على النادي توفير بيانات الدخل من :
   - تذاكر المباريات والاشتراكات السنوية.
   - الرعاية التجارية.
   - الحقوق الإعلامية
   - الهدايا التذكارية.
   - انتقالات اللاعبين.
   - الدخل من رابطة الأندية المحترفة.
   - قيمة الأسهم الخاصة بكل مؤسسة.

3- كرة القدم بالنادي تكون مؤسسة تجارية محكومة بقانون الدولة.

4- تقديم البيانات المالية للإرباح والخسائر السنوية إلى رابطة الأندية المحترفة.

5- لا يجوز لأعضاء وموظفي النادي وامتلاك حصص أو أسهم فى أندية أخرى فى الدولة.

6- إن يكون الجهاز الفني يحمل رخصة تدريب من الاتحاد الأفريقي فى حالة انه من إفريقيا أو من الاتحاد الأوروبي إذا كان من اى دولة أوروبية وهكذا باقي المدربين مع الاتحادات القارية.

7- يكون بالنادي جهاز محترف يديره مدير تنفيذي بالإضافة إلى الإدارات التالية:
- الإدارة المالية.
- إدارة التسويق.
- إدارة الإعلام والاتصال. (ضرورة وجود منسق إعلامى للنادي)
- إدارة تنظيم الإحداث الرياضية والمسابقات.
- إدارة الاحتراف.

8- توفير مقر رئيسي للنادي وكذلك ملعب رئـيسي لا تقـل سـعته عـن 5000 مقعـد، وفى حالـة أن الملعـب لا يتسـع للجماهـير الخاصـة بالنـادي يمكـن لـه الاسـتعانة بإسـتاد العاصمة للمباريات بعد وجود عقد رسمى مع الجهة المالكة له.

9- توفير ملاعب تدريب خاصة بالنادي.

10- إقامة فعاليات رياضية لربط المجتمع بالنادي فى نفس المدينة.

11- توفير الأمن والحراسات بالتعاون مع الدولة.

12- غرف تبديل الملابس (لاعبين – حكام)

13- غرفة فحص المنشطات.

14- عيادة طبية للنادي.

15- تخصيص تذاكر للمباريات بأسعار معتمدة للموسم الرياضي.

16- غرفة مراقب المباراة.

17- غرفة تحكم امني.

18- غرفة إسعاف للإصابات الخطرة (لاعبين – جمهور)

19- مكان مخصص لكبار الزوار VIP لحضور المباريات.

20- تخصيص أماكن للإعلاميين.

21- قاعة مؤتمرات صحفية.

22- مركز إعلامى مجهز للاستخدام أوقات المباريات.

23- المنطقة المختلطة (MIX ZONE)

24- فاكسات وانترنت للإعلاميين.

ثانيا: اللاعب:

- وجود عقد احتراف لكل لاعب يشارك فى دوري المحترفين من 3 صور:

1. اللاعب.
2. النادي.

3. رابطة المحترفين.

- تطبق لوائح الاتحاد الدولي فى جميع العقود وكذلك الانتقالات بين الأندية داخل وخارج الجمهورية.

ثالثا: المدرب:

لابد من عقد احتراف وتفرغ كامل لكل الجهاز الفنى المشارك فى دورى المحترفين مع تواجد رخصة التدريب من الاتحادات القارية التابع لها كل مدرب.

رابعا : الحكام:

احتراف الحكام المسموح لهم بإدارة مباريات دورى المحترفين من خلال التفرغ الكامل وتوقيع العقود مع كل حكم، عن فترة فى لجنة الحكام الخاصة بدورى المحترفين (التفرغ الكامل من عمله الحالى).

خامسا: الجهاز الإداري والطبي:

التفرغ الكامل وتوقيع عقود الاحتراف للعمل بدوري المحترفين ولا يسمح له بالمشاركة فى اى نشاط كروى خاص بالهواة.

نقاط هامة:

1- يتم تكوين اللجنة التنفيذية لإدارة دورى المحترفين (رابطة أندية دورى المحترفين) من:
   - ممثل كل نادي يشارك فى دوري المحترفين.
   - يتولى رئاسة اللجنة التنفيذية نائب رئيس الاتحاد ويتم انتخاب داخلي لاختيار نائب له داخل اللجنة التنفيذية من ممثلى الأندية.

2- تتكون لجان بمعرفة اللجنة التنفيذية لكل من :
   - المسابقات.
   - الانضباط.
   - الحكام.
   - لجنة طبية.
   - لجنة إعلامية.
   - لجنة تسويق.
   - لجنة مالية.

- المحكمـة الرياضـية الخاصـة بكـل منظومـة الاحـتراف وتتكـون مـن مجموعـة مـن المستشارين القانونيين وقرارات المحكمة نهائية لاى عنصر من عناصر اللعبة.

ملاحظة هامة:

على كل نادي طالب للترخيص التعهد بعدم اللجوء إلى أي جهة طبيعية قضائية داخـل أو خارج جمهورية مصر العربية وان الاحتكام لاي نـزاع قـانوني قـد ينشـأ يكـون للمحكمـة الرياضية والتي تصدر قراراتها نهائية دون الطعن في أي قرار ايا كان.

الإجراءات الفنية والقانونية لتراخيص أندية كرة القدم المحترفة وفق تعليمات الاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا) :

أولاً: المعايير العامة للتراخيص:

- المعيار الرياضي (موافقة برنامج تطوير الشباب من مانح التراخيص).
- المعيار الاقتصادي (شهادة بوجود إستاد رياضى – تسهيلات التدريب).
- الهيكلة الإدارية.
- النظام القانوني.
- النظام المالي.

ثانيا : الهيكلة العامة للمعايير :

وتقسم الهيكلة إلى ثلاثة مرتبات : أ – ب – جـ

أ - إذا لم يقدم النادي طالب التراخيص الهيكلة " أ " فانه لن يسمح له بالتراخيص لـدخول الكونفيدرالية/ مسابقات النوادي المحلية.

ب- إذا لم يقـدم النـادي طالـب التراخـيص الهيكلـة " ب " فانـه يعاقـب مـن قبـل مـانح التراخيص ولكن يتبقى له الفرصة فى إعادة الطلب للحصول على التراخيص.

جـ- أحسن المتقدمين بطلب التراخيص.

التعريف العام للمعايير والهيكلة المرتبطة بتراخيص الأندية :

أ - المعيار " أ " اجبارى وإذا لم يتوافر لدى مقدم طلب الرخص المعيـار " أ " فيجـوز عـدم منح الرخص له للاشتراك فى المسابقات المحلية والقارية.

ب- المعيار "ب" اجبارى وإذا لم يتوافر لـدى مقـدم طلـب الـرخص المعيـار "ب" وفى هـذه الحالة يعاقب كما هو محدد بمعرفة مانح الرخصة ولكن يجوز منح الترخيص للـدخول فى منافسات الأندية القارية والمحلية.

جـ- المعيار "ج" أحسن تطبيق فالمعيار "ج" هو توصية بأحسن أداء وعدم الوفاء بأى من المعايير "ج" فان ذلك لا يؤدى إلى توقيع عقوبة أو رفض منح الرخص ومن الممكن ان تصبح بعض معايير ج إجبارية فى مرحلة تالية.

إجراءات التراخيص على مستوى الأندية المصرية الراغبة فى الاشتراك فى دورى المحترفين:

1- يشتمل التنفيذ على المستوى المحلى على الخطوات والعمليات الآتية :

- وجود أساس قانوني من خلال النظام الأساسي النادي.
- وضع القوانين الخاصة للعقوبات بموجب نظام منح تراخيص الأندية المحلية.
- التعامل مع الحد الأدنى للمعايير الواردة فى اللوائح القارية متضمنا الاستثناء واعتماد العمليات.
- القرار بشان إمكانية تطبيق نظام منح التراخيص على مقدم الطلب.
- إعطاء حرية الاختيار للاتحاد العضو فى تفويض احد الروابط التابعة له مسئولية تنظيم منح التراخيص.
- وجود أساس قانوني للاتحاد العضو من خلال نظام أساسي.
- حتى يمكن تنفيذ نظام منح التراخيص للأندية يجب ان يكون لدى كل اتحاد وعضو أساسي قانوني من خلال نظامه الأساسي يوضح أهداف النظام والسلطة والسلطة المختصة ويشير إلى لوائح أخرى أكثر تفصيلا.
- وكبديل يجوز ان يؤسس نظام منح تراخيص الأندية على عقد بين النادي والاتحاد العضو.
- العقوبات المفروضة بموجب نظام منح تراخيص الأندية المحلى.
- يجب ان يقوم الاتحاد العضو بما يلى حتى يمكن توفير أسس صحيحة.

2- يجب ان يضع نموذجا للعقوبات الخاصة بنظام منح تراخيص الأندية (على سبيل المثال عدم الوفاء بالمعايير الواردة فيه) ويسند إلى الجهات المختصة بمنح تراخيص الأندية لتقدير العقوبات الاتى توقع على مقدم الطلب/ صاحب الترخيص.

ويجوز أن يتضمن نموذج العقوبات الإنذار والغرامة أو الالتزام بتقديم الأدلة أو الوفاء بشروط معينة فى مواعيد محددة... الخ.

وإذا كان نظام منح تراخيص الأندية يسرى أيضاً على اشتراك فى مسابقات محلية فان نموذج العقوبات قد يتضمن بالإضافة إلى ذلك خصم من النقاط أو المنع من عقد اتفاق جديد لانتقال اللاعبين والإلزام بتقديم الضمانات... الخ

وبالإضافة إلى ذلك فان مانح الترخيص يمكنه ان يوقع عقوبة على النادي قبل بدء الموسم وكذلك خلاله.

3- وبالإشارة إلى لوائح الانضباط والمحلية وفيما يختص بمخالفة قواعد منح التراخيص (تقديم مستندات مزورة وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية والعقوبات ضد الأفراد..الخ)

إشتراطات تقديم طلب الترخيص لأندية كرة القدم المصرية الراغبة فى الاشتراك فى دوري المحترفين

1- إن يكون جميع اللاعبين قد تم تسجيلهم فى الاتحاد والعضو و/أو المؤسسات التي تنتمي إليه وانه اذا كان اللاعبون المحترفون لابد ان يكون لديهم عقود استخدام مكتوبة فى اى عضو مسجل (انظر مادة 2 و5 من لوائح الفيفا من القانون وانتقال اللاعبين)

2- إن كل التعويضات المدفوعة للاعبين التي تنشأ من التزامات تعاقدية أو قانونية وان جميع الإيرادات التى حصلت من دخول المباريات قد قيدها فى دفاتر العضو المسجل.

3- إن يكون مقدم طلب الترخيص مسئول مسئولية كاملة عن اى فريق كرة القدم ويتكون من لاعبين مسجلين مشاركين فى المسابقات المحلية والدولية.

4- إن يكون قد تم تقديم جميع المعلومات الضرورية إلى مانح الترخيص و/او المستندات الدالة على ان التزامات الترخيص قد تم الوفاء بها وهى الالتزامات الخاصة بالرياضة والبنية التحتية وإدارة الأفراد والشئون الإدارية والمعايير القانونية والمالية حسب المواد من 6 إلى 10 على التوالى.

5- إن يكون قد تقديم كل المعلومات فى التقرير عن الكيان / الكيانات بخصوص ما إذا كان اى معلومات المسائل الرياضية والبنية التحتية وإدارة الإفراد والشئون الإدارية لا تزال تحتاج إلى تقديمها وفى المقابل فان مانح الترخيص يجب أن يقدر إذا ما كان كل مقدم طلب للترخيص وبالنسبة لكل تقرير مقدم إذا كان الكيان/ الكيانات مناسبة لإغراض ترخيص الأندية وبالنسبة للشروط الملزمة المذكورة أعلاه يوصى بان يجب على مقدم الطلب ما يلى :

أ - إن يكون مقيما قانونيا على ارض الاتحاد العضو ويلعب مبارياته المحلية على أرضه ويمكن ان يعرف الاتحادات العضو استثناءات بشرط موافقة الفيفا والاتحاد القاري.

ب- يكون من حقه استخدام اسم النادي وعلامته ولا يغير اسم النادي لدواعي إعلانية وترويجية.

جـ- عدم قبول اى شروط فى التعاقد مع التليفزيون أو الرعاة أو شركاء تجاريين آخرين تقيد حرية النادي فى اتخاذ القرارات أو تؤثر على الإدارة.

الترخيص :

أولاً: المبادئ :

يجب ان تصدر التراخيص وفقا لنصوص اللوائح المحلية المعتمدة.

1- يجب أن يوجه مانح الترخيص الدعوة إلى أندية كرة القدم للتقدم للحصول على الترخيص فى المواعيد المحددة وكتابة وعلى النادي الذي يتقدم لطلب ترخيص أن يقدم طلبا مكتوبا لمانح الترخيص ويجب أن يقر مقدم الطلب فى طلبه بأنه سيلتزم بجميع الشروط المطلوبة لنظام الحصول على التراخيص.

2- الأندية التي تتوافر لها مجموعة المعايير فى اللوائح الوطنية المعتمدة ومراعاة المواعيد النهائية والتي تأهلت على أساس نتائجها الرياضية يمكن أن تمنح التراخيص من الاتحاد العضو للاشتراك فى المسابقات المحلية والقارية فى الموسم القادم.

3- ينتهي العمل بالترخيص دون الحاجة إلى إخطار سابق بمجرد انتهاء الفرصة الذي صدر من اجله.

4- يجوز سحب الترخيص خلال الموسم بمعرفة الجهات الأهلية فى الحالات الآتية:

أ - إذا أصبح صاحب الترخيص معسرا لاى سبب من الأسباب السيولة المادية خلال الموسم حسب القانون الخاص وعندما يصبح صاحب الترخيص معسرا ولكنه بتدخل من الإدارة خلال الموسم طالما أن الفرصة هو انقاد أعمال النادي.

ب- إذا خالف صاحب الترخيص أيا من الالتزامات المنصوص عليها فى القانون الخاص.

5- بمجرد أن يرى الاتحاد العضو انه سيتم سحب الترخيص فيجب عليه إخطار الاتحاد القارى.

الطلبات الاستثنائية فى نظام منح التراخيص للدخول فى مسابقات الاتحاد القارى للأندية:

1- إذا تأهل النادي إلى مسابقة للاتحاد القاري للأندية بناء على نتائجه الرياضية ولم يتم بإجراءات الترخيص الوطني كلها أو دخل فى إجراءات ترخيص أو أدنى غير معادلة لتلك التي تتم بالنسبة لأندية أعلى درجة بسبب انه ضمن أندية احد الأقسام الأقل فيجوز للاتحاد العضو الذي يتبعه هذا النادي وبالنيابة عن مثل هذا النادي طلب استثنائي فى نظام منح ترخيص الأندية.

2- وفى الواقع فمثل هذا النادي من الممكن ان يكون الحاصل على الكاس أو الذي لعب المباراة النهائية فى الكأس المحلية ويكون ضمن قسم اقل من القسم الأول.

3- وبناء على مثل الطلب الاستثنائي يجوز للاتحاد القارى أن يصدر إذنا خاصا بالاشتراك فى المسابقة المعنية للأندية التى تنطبق على الطلب الاستثنائي وفى الموسم المقرر.

ثانيا: المعايير الرياضية لتراخيص الأندية المحترفة المصرية:

مقدمة :

من اجل مستقبل كرة القدم فان من الضروريات الحتمية وجود قاعدة عريضة من لاعبي كرة القدم يتوفر لديهم المهارات اللازمة والدوافع لكى يكونوا لاعبي كرة قدم محترفون لذلك فمن الواجب ان نشجع برامج تنمية الشباب لكى نجذب إلى كرة القدم عددا اكبر من الشباب المتعلمين والبنات ليس فقط اللاتى يلعبن اللعبة ولكن أيضاً يشجعها.

الأهداف :

إن المعايير الرياضية التى تتوفر لدى مقدم الطلب هى :

- الاستثمار فى برامج الشباب إلى المستويات الأعلى.
- تشجيع الثقافة الرياضية وتشجيع لاعبيهم من الشباب غير المتعلمين.
- دعم الرعاية الطبية من لاعبيهم من الشباب.
- ممارسة اللعب النظيف على ارض الملعب.
- الفوائد التى تعود على الأندية:

إن الميزة الأساسية الأولى للمعايير الرياضية هو إنتاج مواهب كرة قدم للفرق الأولى فى الأندية كل سنة وبالطبع سيصبح من السهل وبسرعة ان يكونوا لائقين للاشتراك مع مجموعة الفرق الأولى طالما انهم تدربوا معهم جزئيا وتعرفوا على تكتيكهم وتكلموا بنفس اللغة فهم لا ينقصهم الا الخبرة.

وبموجب نظام انتقالات الفيفا فان الأندية التى قامت بتدريب لاعبين تحت سن 23 وانتقلوا دوليا سيتم حصولهم على تعويضات مالية وبذلك فان الأندية سوف تحصل على دخل مالى على استثماراتهم إذا قاموا بتدريب الشباب والبرامج التى تعمل على تحسين العلاقات والاحترام بين المديرين الفيين والإداريين واللاعبين ومن ناحية أخرى ممكن ان تقل العقوبات التأديبية وتقل الغرامات.

المعايير:

التصنيف " أ "

الوصف : برنامج تنمية الشباب المعتمد

أهداف وفلسفة تنمية الشباب:

ينظم قطاع الشباب (خريطة تنظيمية الجهات المشتركة العلاقة مع مقدم طلب الترخيص وفرق الشباب.... الخ)

أ - إدارة الأفراد (فنيا وطبيا وإداريا... الخ) وتتطلب حد أدنى من المؤهلات.

ب- البنية التحتية المتاحة للشباب (التدريب وتسهيلات المباريات .... الخ)

جـ- مصادر التمويل (الميزانيات التقديرية المتاحة واشتراكات طلب الترخيص واللاعبون والمجتمع المحلى .... الخ)

د- برنامج ثقافة كرة القدم لمجموعات الأعمار المختلفة (مهارات اللعب والفنيات والتكتيك والتربية البدنية).

هـ- برنامج تعليمي فى قانون اللعبة.

و- رعاية طبية للاعبين من الشباب (يتضمن الفحص الطبي)

فرق الشباب :

يجب ان يكون لدى مقدم طلب الترخيص كحد أدنى فرق الشباب الآتية ضمن كيانه القانوني أو تنتمي إلى كيانه القانوني :

أ - على الأقل فريق للشباب للأعمار التي تتراوح بين 15 حتى 21 سنة.

ب- فريق للشباب على الأقل للأعمار التى تتراوح بين 10 حتى 14 سنة.

البنية الأساسية:

مقدمة :

إن المعايير والمتطلبات الواردة فى هذا القسم قائمة أساس على الوثائق التالية:

قانون اللعبة :

كتاب استادات كرة القدم للفيفا – التوصيات الفنية والمتطلبات.

بناء على هذه المستندات وعلى الخبرة الطويلة فى الملاعب تم إعداد الحد الأدنى من المتطلبات وتم شرحها فى الصفحات التالية فى الصفحات التالية، لان معيار البنية الأساسية يجب ان ينظر إليه كاستثمار طويل المدى وقد قدمت عدة توصيات يجب أخذها فى الاعتبار عند بناء احد الإستادات أو تجديده فى المدى الوقيد ومن سنة إلى ثلاث سنوات، وهذه التوصيات قد تكون متطلبات أساسية للإستادات يوما ما، لذلك يجب ان احترامها إذا كانت التوصيات قد تم إدخالها بغلاف خطة الإستاد أو عند تعديل الإستاد قد بدأ من الان بهدف تحسين الجودة على أساس اختيارى.

ويجب أيضاً اخذ القوانين المحلية فى الحسبان عند بناء الإستاد وكذلك المتطلبات الامنية.

الأهداف :

إن الهدف من معايير البنية الأساسية هو ان تقدن الطلب يكون كما يلى:

- لديه إستاد معتمد تلعب عليه مباريات مسابقات النادي بحيث يقدم إلى المشاهدين ووسائل الإعلام وممثلي الصحافة إستادا مريحا مجهزا وامن.
- لديه تسهيلات تدريبة مناسبة تساعد اللاعبين على تحسين مهاراتهم الفنية.

الفوائد التى تحصل عليها الأندية:

من الأمور التى تستحق التقدير فى أيامنا هذه ان الناس يتابعون الأصوات المثيرة فقط وللاستمتاع الذي سيحقق إنفاق قدر من أموالهم، ولم تعد المباراة بين فريقين لكرة القدم كافية لجذب الناس إلى الإستاد ولمشاهدة المباراة فى حينه، وبناء على ذلك فان كل ناد بالتعاون مع صاحب الإستاد والمجتمع المحلى يجب ان يقيموا إستاد جاذبا للزيارة امن ومؤن يمكن دخوله بالسيارة بسهولة (بما فيه تسهيلات مواقف السيارات و/او النقل العام ويجب ان تكون المقاعد مريحة وقريبة من ارض الملعب مع وجود تسهيلات الاستضافة والتسوق مع وجود دورات مياه صحية لكلا الجنسين مع وجود وسائل اتصالات (مكبرات صوت وشاشات تليفزيون) وفى النهاية يجب تقديم كرة قدم ممتعة ومثيرة على ارض الملعب.

وأخيرا ان الراحة فى الإستاد عنصر مهم فى مفهوم الحصول على جمهور كبير لتشجيع الفريق على ارض الملعب.

معايير البنية الأساسية :

التصنيف " أ "

الإستاد - معتمد قانونيا:

يجب أن يكون الإستاد قانونى:

ويمكن ان يعرف الإستاد القانونى وفقا للقانون المحلى/ الوطنى ويجب ان تتوفر فيه شروط الأمان للإجلاء وإذا لم يكن هناك قانون بذلك فان مانح الترخيص عليه لان يضع محتويات شهادة الإستاد وإجراءات التعاون الوثيق مع الجهة/ الجهات (مثلا سلطات الأمن المحلية المستشفيات العامة ورجال المطافئ ورجال الشرطة... الخ)

والشهادة التى تصدر من الجهة المختصة يجب الا يكون قد مر عليها اكثر من سنتين عند بداية النادى الحيوية لممارسة ممارسات الموسم.

الإستاد - وغرفة المراقبة :

يجب ان يكون فى كل إستاد غرفة مراقبة التى تضمن وجود رؤية شاملة داخل الإستاد وفقا للشروط للقوانين المعمول بها لو لمتطلبات مانح الترخيص بعد المشاورة مع الجهات المحلية المدنية (مثلاث الشرطة المحلية).

الإستاد - الطاقة الاستيعابية:

يجب ان تحدد الطاقة الاستيعابية حسب الادنى حسب المتوسط المطلوب فى البطولات المحلية.

الإستاد - يجب ان يكون جاهزا باستمرار:

البديل 1: يقدم طلب الترخيص يجب ان يمتلك إستادا جهزا لاستضافة مسابقات الأندية.

البديل 2: يجوز لمقدم الطلب ان يقدم عقدا مكتوبا مع مالك الإستاد أو ملاك عدة استادات وسوف تستخدم فى ارض الاتحاد العضو وهذا العقد يضمن استخدام الإستاد للمباريات المحلية فى الموسم القادم التى تأهل إليها النادي فى المصطلح الرياضي.

الإستاد - الأضواء الكاشفة:

يجب أن يجهز الإستاد بإضاءة كاشفة للعب المباريات الليلية ويجب ان تتفق مع المستويات التى حددها الاتحاد القارى.

الإستاد - ساحة المتفرجين:

يجب ان يكون كل مدرج فى الإستاد يسمح بتقسيم إلى قطاعات منفصلة وفقا لمتطلبات لسطات الأمن المحلية أو فى حالة عدم وجود مثل هذه المتطلبات وهذه مسئولية مانح الترخيص.

الإستاد وغرفة الإسعافات الاولية وغرفة اختبار المنشطات:

يجب ان يجهز كل إستاد بغرفة/ غرف للإسعافات الأولية للعناية بالمشاهدين فى حالة الحاجة إلى مساعدات بية وتكون هذه متفقه مع لوائح السلطة المحلية والا فان مانح الترخيص سوف يحدد العدد المطلوب بحيث تكون غرفة/ غرف الإسعافات الأولية قد تم إعدادها بعد استشارة الجهات المدنية المختصة مثل جهة الاختصاص المحلية للأمن والصحة.

يجب ان تكون غرفة اختبار المنشطات قريبة من الغرف والحكام وغرف الملابس ولا يسمح بدخولها للعامة والإعلام.

ارض الملعب:

ارض الملعب - المواصفات :

يجب ان تتفق ارض الملعب مع قوانين اللعبة وتكون البديل.

البديل 1: نجيلة طبيعية.

البديل 2: نجيلة صناعية حسب مستوى الجودة التى حددتها الفيفا ومعتمدة من الجهات المختصة.

التصنيف " ب " :

الإستاد - القواعد المنظمة للمكان :

يجب ان يصدر كل إستاد قواعد تنظم التصرفات وتثبت هذه القواعد فى الإستاد بحيث يمكن ان يقرأها جميع المشاهيدن ويجب ان توفر هذه القواعد المعلومات اللازمة وهى على الأقل كما يلى :

الحقوق المسموح بها :

التنازل أو تأجيل المناسبات :

وصف الأمور الممنوعة والجزاءات مثل دخول ارض الملعب إلقاء الأشياء استخدام العبارات البذيئة أو السلوك العنصرى الخ، القيود المفروضة على الكحوليات والألعاب النارية واللافتات الخ.

قواعد الجلوس:

أسباب الاستبعاد من المكان.

شرح المخاطر المعينة بالنسبة للإستاد.

مقومات التدريب - إتاحتها للنادي:

يجب ان تكون مقومات التدريب متاحة للنادي خلال العام

بديل 1: مقدم طلب الرخصة يمتلك قانونيا مقومات التدريب.

بديل 2: يمكن ان يقدم مقدم الطلب عقد مكتوبا عقود مع مالك أو مالكى مقومات التدريب هذا العقد يضمن استخدام مقومات التدريب للموسم القادم لكل فرق النادى للتدريب للبطولات المعتمدة من الاتحاد / الوطني أو الاقليمى.

الإستاد - التسهيلات الصحية :

يجب ان يوفر كل مدرج دورات مياه للجنسين وفقا للوائح السلطات المحلية، ومتطلبات مانح الترخيص.

هذه التسهيلات يجب ان تشتمل على أماكن للغسيل على الأقل بميادة باردة وعدد كافى من الفوط أو مجفف اليد.

ويجب ان تكون نظيفة وصحية ويجب توفير ذلك فى خلال كل مناسبة.

التصنيف " ج " :

الإستاد – المقاعد الضرورية يجب تزويد بمقاعد فردية ويجب أن تكون:

مثبتة (مثلا على الأرض)

منفصلة عن الآخرين

مريحة (مكونة بطريقة مريحة)

مرقمة

بها ظهر للراحة بارتفاع لا يقل عن 30 سم من أول القاعدة.

الإستاد - اللوحات الإرشادية:

يجب أن تكون جميع اللوحات الإرشادية داخل وخارج الإستاد مكتوبة بحيث تفهم دوليا وبلغة التمثيل التصويرى.

ويجب أن تكون واضحة وشاملة ويجب ان تكون منتشرة فى الإستاد وفى الممرات المؤدية إلى جميع القطاعات المختلفة.

الإستاد - تسهيلات وسائل الإعلام والصحافة :

يجب ان يكون هناك تسهيلات مناسبة لوسائل الإعلام والصحافة.

(غرفة عمل وغرف للمؤتمرات الصحفية وسوف يحدد مانح الترخيص محتويات هذا الشرط وفقا للاحتياجات الطبيعية لوسائل إعلام مع الأخذ فى الاعتبار التوصيات الآتية بالمشاورات مع جهات وسائل الإعلام المناسبة (على سبيل المثال لجنة الإعلام)

- وسائل دخول مناسبة لوسائل الإعلام إلى الإستاد أو دخول منفصل إلى المصورين وموظفي التليفزيون.
- أماكن استقبال أو غرف يمكن من خلالها جمع المعلومات الرسمية اللازمة.
- مقاعد إعلام دائمة مزودة بقاعد تكفى تسمح بطريقة مريحة للكمبيوتر والكتابة والتليفون.
- موصلات تليفونية متصلة بكل مقعد.
- غرف عمل مجهزة للحد أدنى من الأشخاص إلا إذا تم إعداد أماكن منفصلة بما فيه إعداد أماكن للمصورين وفقا للمستوى المطلوب فى البطولات المحلية.
- دورات مياه لكلا الجنسين.
- غرفة مؤتمرات صحفية مزودة بنظام صوت وعدد من الأماكن المقسمة.
- مصورين بمعدات ثقيلة ومساحات واسعة تسمج بالوصول إلى نقطة الدخول و/او الخروج من النقطة بحيث تسمح بوضع معداتهم الثقيلة من المركبات.
- ويحدد مانح الترخيص العدد الأدنى من المقاعد لاماكن الصحفيين حسب المتوسط المضاد فى البطولات المحلية.

سوف يضع منح الترخيص المعلومات التى يجب توفيرها لغير القادرين ومرافقيهم بحيث توفر لهم الراحة.

ثالثا: المعايير الإدارية :

إدارة الأفراد والشئون الإدارية :

مقدمة :

فى أيامنا هذا لم يعد نادى كرة القدم مجرد نادى رياضي ولكن أصبح متصلا مع الإطراف الأخرى- الأعضاء والمشجعون ووسائل الإعلام والمدربين والرعاة والمدربين والشركاء التجاريون والمجتمع المحلى وفى بعض الأحوال المساهمون فى ناجى كرة القدم يزداد اشتراكهم ويهتمون بتنمية نتائج فريقهم لكرة القدم.

ولذلك فيجب البحث عن دعم احرتافى من المتخصصين فى جميع المجالات الاقتصادية والصناعية (مثل التسويق والتمويل ووسائل الترفيه والإعلام فمن

الممكن ان يشاركوا بمعلوماتهم وخبرتهم مع أندية كرة القـدم الحاليـة للوفـاء بالاحتياجـات المطلوبة للمشاركين والمراهنين فى مباريات كرة القدم الذين يجب معاملتهم كعملاء.

وأيضا فان أندية كرة القدم تعمل فى بيئة تنافسية من الناحية الرياضية.

ويزداد نشاطهم وفقا لذلك فى المنافسـات الاقتصـادية ويجـب عـلى الأنديـة ان تقـوى عامل الـربح عـلى المـدى الطويـل وبـذلك يجـب ان تبحـث الأنديـة عـن مصـادر جديـدة ومتنوعة للإيرادات بجانب المصادر الموجودة لديها.

وإيرادات التليفزيون وإيرادات تذاكر الدخول والرعاة وحتـى يمكنهـا ان تسـتقل عـن إيرادات النشاط الرياضي الناجح ويصبح لديها فرص اكبر للعمل بصفتها كيان مالي ناجح.

وفى ذلك الخصوص فان أندية كرة القدم فى حاجـة إلى نصـائح جهـات أخـرى محترفـة معروفة باسمها وخبرتها على درجة عالية من الثقافـة وأشـخاص محـددون الـذين يقـدمون مهارات مختلفة وطريقة جديـدة للعمـل داخـل الأنديـة لـكى تفـى بالاحتياجـات المطلوبـة لأندية كرة القدم فى هذه الأيام.

الأهداف :

إن أهداف إدارة الأفراد والشئون الإدارية هى :

- إدارة مقدمي طلبات الترخيص بأسلوب احترافي.
- تكوين متخصصين على مستوى عال من الثقافة والتأهيل والمهـارة مـع خـبرات خاصـة وخبرات تكون تحت طلب مقدمى الطلبات.
- تزويد لاعبى القسم الأول والآخرين لتـدريبات عـلى يـد مـديرين فنيـين ودعـم مكـن الجهاز الطبى المعاون.

الفوائد التى تحصل عليها الأندية :

يجب أن تدار أندية كرة القدم بمعرفة محترفـين وخـبراء بكفـاءة وبأسـلوب مقـال، ولـيس معنى أن يكون الجهاز من المحترفين وعلى أعلى مستوى وظيفي لان يعين النادي مـوظفين لكـل الوقت، ان التركيز هنا يجب أن يكون على الأسلوب الاحترافي الذي يباشر به الشخص مقتضـيات عمله، أن اى معيار فى هذا القسم مهم حقيقي للأسلوب الانسيابي والناجح لإدارة النـادي وعـلى كل نادي أن يكون القدرة على استيعاب هذا الجهاز من الناحية المالية، وسيتم تحسين الاحترافية إذا وضعت الأندية تعريفا واضحا لعودة هذا الجهاز الذي يجب أن يتضمن الأنشـطة الرئيسـية

والمسئولية الرئيسية (فنية ومالية) سلطة اتخاذ القرار إذا وجدت ومتطلبات الوظيفة (لتعلم وخبرة العمل والخبرة الفنية والكفاءة الإنسانية ومهارات اللغات وخبرات كرة القدم الأخرى).

ويرجع إلى جهة متخذي القرار فى جهاز مقدم طلب الترخيص للبحث عن الأفراد الذين يناسبون مجموعة المتطلبات ويحققون الانسجام بين المرشحين لكى يتفقون على الصورة المطلوبة (وقت كامل أو نصف الوقت أو متطوعين).

إن المدير الفني المؤهل هو أساس التعليم الجيد لفريق كرة القدم وللوصول إلى هذه الأهداف المطلوبة.

ويحتاج مقدموا الطلبات إلى دعم الاتحاد العضو لوضع برنامج تعليم المديرين الفنيين ولتحسين مهارات كرة القدم فى الشباب وكذلك فى لاعبي القسم الأول من جميع الوجوه "فنيا وتكتيكيا وبدنيا فإننا نحتاج إلى مديرين فنيين ومؤهلين "ان كل لاعب شاب يحلم بان يصبح لاعبا محترفا يحتاج إلى مدرب شاب لكى يكتسب مهارات أخرى"على سبيل المثال نفسيه وتدريبية وإعلامي واجتماعية ومهارات فى اللغة".

كل هذه المباريات ضرورية ويجب اكتسابها وعلى الاتحاد العضو يجب ان يهتم بإعطاء تراخيص للمديرين الفنية وليس هذه كل ما نرغب فى تحقيقه ولكنها ضرورية.

سكرتارية النادي :

سكرتارية النادي يجب أن يكون لمقدم طلب الترخيص مكتب يعمل بتوسع لكى يدير الشئون الإدارية.

إن الإطار العام للمكتب "المكاتب" يحتاج إلى حد البنية الأساسية الفنية بما فى ذلك التليفونات والفاكس والانترنت والبريد الالكتروني ويجب ان يكون مقدم الطلب قد قام بتعيين عدد من العاملين المهرة فى السكرتارية وفقا للحاجة للعمل اليومي ويجب أن يضمن أن مكتبه دائم الاتصال بمانح الترخيص والجمهور.

1- المدير العام :

يجب أن يكون مقدم طلب الترخيص قد عين مديرا عاما عن إدارة إعماله اليومية (الأمور تسير العمل).

ويمكن ان يكون اختيار هذا المدير بواسطة جهة مناسبة (مجلس تنفيذي) لمقدم طلب الترخيص.

2- مدير مالي :

يجب أن يكون مقدم طلب الترخيص قد عين مديرا ماليا يكون مسئولا عن شئون المالية وقد يكون من ضمن العاملين فى الشئون الإدارية بالنادي أو يتم التعاقد معه من الخارج بعقد مكتوب ويجب ان يتم التعيين بواسطة هيئة خبيرة لدى مقدم الطلب.

3- ضابط امن :

يجب أن يكون مقدم الطلب قد قام بتعيين ضابط وحاصل على شهادة أو خبرة يكون مسئولا عن الأمور الأمنية والأمان ويجب ان يتم التعيين بواسطة هيئة مؤهلة تابعة لمقدم الطلب.

4- طبيب ومعالج طبى :

يجب أن يكون مقدم طلب الترخيص قد عين طبيبا ومعالجا نفسيا مسئول عن تقديم المعونة الطبية والنصائح الطبية لأفراد المجموعة لاعبي الفريق الأول مثل سياسة منع المنشطات ويجب ان يوفر الرعاية الطبية خلال المباريات والتمرينات.

ويجب أن يكون الطبيب مؤهلا ومعتمدا من الهيئة الرسمية المختصة ويجب أن يكون مسجلا فى الاتحاد العضو أو الرابطة.

5- مدير فنى لمجموعة الفريق الأول :

يجب أن يكون مقدم طالب الترخيص قد عين مدير فنى مسئول عن جميع أمور مجموعة الفريق الأول ويجب ان يتوفر لدى هذا المدير ما يلى:

أ - يجب أن يحمل أعلى شهادات التدريب من الاتحاد العضو الموجود على ارض مقدم طلب الترخيص أو اى دبلوم معتمد من الخارج يكون معادلا لذلك ومعتمدا من الاتحاد القارى.

ب- يجب أن يكون قد التحق ببرامج التدريب الذي عقدها الاتحاد العضو الذي يؤهله للحصول على الدبلوم المطلوب.

ج- حاصل على شهادة صلاحية صادرة من الاتحاد العضو إذا كان لديه خبرة عملية لمدة خمس سنوات على الأقل فى وظيفة مدير فني فى احد أندية الدرجة الأولى أو الثانية ويجب ان يكون المدير الفنى مسجلا بالتالي فى الاتحاد العضو أو الرابطة.

ويجب أن يتم تعيين المدير الفنى بمعرفة المسئولين المناسبين فى جهاز مقدم طلب الترخيص.

6- رئيس برنامج تنمية الشباب :

يجب أن يكون مقدم طلب الترخيص قد عين رئيسا لبرنامج الشباب يكون مسئولا عن العمل اليومي وجميع النواحى الفنية لقطاع الشباب وهذا المدير الفنى يجب أن يكون :

أ - يجب ان حاصلا على شهادة تدريب من الدرجة الثانية من الاتحاد العضو المقيم على ارض مقدم طلب الترخيص.

ب- يجب ان يكون قد بدأ بالفعل بممارسة برامج التدريب مع الاتحاد العضو التى تؤهله للحصول على الدبلوم.

جـ- حاصل على شهادة صلاحية صادرة من الاتحاد العضو إذا كان لديه خبرة لمدة سنتين كرئيس لتنمية الشباب فى اى نادي من نوادي القمة فى القسم الثاني فى الاتحاد العضو.

ويجب أن يكون رئيس برنامج تنمية الشباب مسجلا بالكامل فى الاتحاد العضو أو الرابطة ويجب أن يتم تعيين رئيس ببرنامج تنمية الشباب بمعرفة هيئة متخصصة لدى مقدم طلب الترخيص.

7- المديرين الفنيين للشباب :

يجب أن يكون مقدم طلب الترخيص قد عين مديرا فنيا على الاقل لقطاع الشباب يكون مسئولا عن كل شئونه الخاصة بقطاع الشباب.

يجب أن يكون المدير الفنى للشباب حاصلا على الحد الأدنى المطلوب بمعرفة مانح الترخيص ويجب أن يكون مسجلا بالكامل فى الاتحاد العضو أو الرابطة.

يجب أن يكون تعيين المدير الفنى للشباب بمعرفة المتخصصين المناسبة لدى مقام طلب الترخيص.

تنظيم الأمن والأمان - الإشراف:

يجب على مقدم طلب الترخيص وضع الإجراءات اللازمة للأمن والأمان للمباريات التى تلعب على ارض يتعين المشرفين لهذا الغرض ولتحقيق هذا الهدف فانه.

أ - استخدام مشرفين.

ب- يبرم عقود مكتوبة مع مالك الإستاد لتوفير أو توفير إستاد.

جـ- يبرم عقود مع شركات امن خارجية لتعيين المشرفين ويجب ان يوفر مقدم طلب الترخيص المشرفين المؤهلين المناسبين (داخليين أو خارجيين)

إخطار مانح الترخيص :

الواجب بالإخطار عن التغيرات المهمة اى تغييرات مهمة تحدث بعد تقديم مستندات الترخيص إلى مانح الترخيص وتحتل التغيرات لها أهمية بالمقارنة مع المعلومات السابقة تقديمها ويجب ان تخطر بها مانح الترخيص قبل الموعد النهائي.

رابعا: المعايير القانونية :

تضع هذه المعايير تعريف للحد الأدنى للمعايير القانونية لمقدم طلب الترخيص ومن الأساسيات الضرورية ان النزاهة الرياضية لمنافسات النادي يجب حمايتها ومن اجل هذا الغرض فان الفيفا والاتحادات القارية تحتفظ بحقها فى التدخل وان تتخذ الإجراءات التى تراها ضرورية فى اى وضع يستشف منه ان نفس الشخص الطبيعي أو الاعتبارات فى وضع يمكنه من التأثير على إدارة أو الجهاز الإداري و/أو الأداء الرياضي لأكثر من نادي مشارك فى نفس مسابقة النادى.

إقرار الاشتراك فى مسابقات الأندية :

مقدم طلب الترخيص يجب ان يقدم اقرارا قانونيا ساريا يؤكد فيه ما يلى :

أ - إن يلتزم قانونيا بالنظام الأساسي والقواعد واللوائح والقرارات التي تصدهرا الفيفا والاتحاد القارى والاتحاد العضو حينما تكون فى الرابطة المحلية.

ب- إن يلتزم بالاختصاص التام بالسلطة القضائية لمحكمة التحكيم الرياضي فى لوزان بالنظر فى اى نزاع له أبعاد دولية وعلى الخصوص يتضمن الفيفا و/أو الاتحادات القارية.

ج- إن يلتزم بالامتناع عن اللجوء للمحاكم العادية فيما يختص بالفيفا والاتحادات القارية.

د- وعلى المستوى المحلى فسوف يشترك فى المسابقات التى تعترف وتعتمدها الفيفا والاتحاد العضو (على سبيل المثال البطولة المحلية والكأس المحلية)

هـ- وعلى المستوى القارى فسوف يشترك فى المسابقات المعترف بها من الاتحاد القارى لتجنب اى شك وهذا الشرط لا يسرى على المباريات الودية.

و- يجب ان يتعهد بالالتزام بالشروط والنصوص باللوائح الوطنية.

ز- إن تكون جميع المستندات المقدمة كاملة وصحيحة.

ح- إن تفوض السلطات المختصة بفحص المستندات والبحث عن المعلومات وفى حالة اى إجراءات للتظلم فيكون لها الحق فى البحث عن المعلومات من خلال السلطات العامة أو الهيئات الخاصة وفقا للقانون المحلى.

ط- يقر بان الاتحاد القارى يحتفظ بحقه فى إجراء التفتيش على الطبيعة على المستوى بهدف مراجعة وتقدير العمليات واتخاذ القرارات فى حالة إذا لم يتمكن الاتحاد القارى منذ تنفيذ التفتيش على الطبيعة.

ك- يعترف بحق الفيفا فى إجراء التفتيش على الطبيعة على المستوى الوطنى.

هذا الإقرار يجب ان يتم بواسطة احد المفوضين بالتوقيع قبل مرور ما لا يزيد عن ثلاثة أشهر من تاريخ المواعيد النهائية لتقديم الطلبات إلى مانح الترخيص.

النظام الأساسي ومستخرج السجل :

يجب أن يقدم طالب الترخيص البيانات التالية :

أ - صورة من النظام الأساسي الحالي.

ب- مستخرج من سجل عام (مثلا الاسن والعنوان والشكل القانوني قائمة بأسماء المفوضين بالتوقيع وطبيعة التوقيعات المطلوبة)

رابعا: الملكية والرقابة على الأندية :

يجب ان يقدم مقدم طلب الترخيص إقرارا قانونيا سارى المفعول بين هياكل الملكية والية الرقابة على النوادي وتؤكد ما يلى:

عدم وجود شخص طبيعة أو اعتباري يشترك فى إدارة أو الشئون الإدارية و/أو الأداء الرياضي للنادي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال :

أ - يمتلك أو يتعامل فى الأوراق المالية أو أسهم اى نادي أخر مشارك فى نفس المسابقة.

ب- يمتلك نسبة الأغلبية من أصحاب الأسهم فى حق التصويت لاى نادي أخر مشارك فى نفس المسابقة.

ج- إن يمتلك الحق فى تعيين أو فصل أغلبية أعضاء الشئون الإدارية أو الإداري أو جهات الإشراف فى اى نادي أخر مشارك فى نفس المسابقة.

د- يمتلك أسهم وله تحكم فردى فى حق تصويت مالكي الأسهم لاى نادي أخر مشارك فى نفس المسابقة يتبع لاى نادي اتفاق مع اى مالكى أسهم للنادي المعنى.

هـ- إن يكون عضوا فى اى نادي أخر مشارك فى المسابقة.

و- يكون مشترك فى الأداة فى الشئون الإدارية و/أو النشاط الرياضي لاى نادي أخر يكون مشاركا فى نفس المسابقة.

ز- إن تكون له سلطات باى شكل فى المسابقة ويجب أن يتم الإقرار بواسطة المفوضين بالتوقيع قبل مرور ثلاثة أشهر من تاريخ الموعد النهائي من تقديمه إلى مانح الترخيص.

خامسا: المعايير المالية :

1- المقدمة:

يختلف أسلوب إعداد وعرض القوائم المالية بمعرفة الكيانات من بلد لأخر حسب الاختلاف فى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية ولان البلاد المختلفة تتمسك باستخدام قوائم مالية عند وضع المتطلبات الوطنية.

وتعرف الفيفا بان تنفيذ المعايير المالية فى اللوائح المحلية تمثل تحديا لكثير من الاتحادات والأندية.

2- الأهداف:

تهدف المعايير المالية بصفة أساسية إلى ما يلى :

- تحسن القدرة الاقتصادية والمالية للأندية.
- زيادة شفافية الأندية وسريتها.
- وضع ضروريات حماية الدائنين.

3- الفوائد:

إن تنفيذ المعايير المالية سيؤدى إلى تحسين قصير وطويل المدى للنوادي ومانح الترخيص وعائلة كرة القدم بصفة عامة.

وبالنسبة لكرة القدم بصفة عامة فان المعايير المالية يجب ان تساعد على ما يلى:

- المحافظة على استمرارية ونزاهة المسابقات.
- تحسين الثقة فى معلومات صناعة كرة القدم.
- خلق أسواق أكثر للشركاء التجاريين والمستثمرين فى اللعبة.
- توفير أساس للمنافسة الشريفة لان المنافسة ليست فقط بين اعتبارين على ارض الملعب.

وبالنسبة لمانح الترخيص فان المعايير المالية سوف تساعد على ما يلى:

- تحسين مستويات وجودة الإدارات المالية وأنشطة التخطيط.
- تمكن من اتخاذ قرارات إدارية أفضل.
- زيادة سرية التحويل وأعمال النوادي فى مساهمتهم فى الأعمال.
- تحسين الاستقرار المالي.

- زيادة مصادر الدخل وقدرة تكاليف الإدارة.

4- المعايير :

يجب ان يضمن كل منح تراخيص بالنسبة للأندية الاتى تأهلت إلى مسابقات الأندية الحد الأدنى من أن الحد الأدنى من المعايير التالية قد تم الوفاء بها وقد يضيف المانح معايير أخرى ومتطلبات للمعلومات وإجراءات للتقييم لتنفيذ اللوائح الوطنية.

القوائم المالية السنوية - المراجعة:

بصرف النظر عن الشكل القانوني لمقدم طلب الترخيص ضمن الواجب ان يتم إعداد ومراجعة القوائم المالية السنوية التى تتكون من الميزانية العمومية وحساب الإرباح والخسائر والملاحظات التى يجب ان تقدم حسب نص القانون بالنسبة للشركات المساهمة يجب ان تعد وتراجع بواسطة مراجع حسابات مستقل.

ويجب ان تشتمل القوائم المالية على البيانات التالية كحد ادنى بالنسبة للميزانية العمومية :

الأصول المتداولة :

- النقدية والنقدية المعادلة.
- المبالغ المحصلة من انتقالات اللاعبين.
- المبالغ المحصلة من مجموعة الكيان والإطراف ذات الصلة.
- المبالغ المحصلة الأخرى.
- الجرد.

الأصول غير المتداولة :

- الأصول الثابتة الملموسة.
- الأصول غير الملموسة – اللاعبين.
- الأصول غير الملموسة الأخرى.
- الاستثمارات.

المطلوبات الجارية :

- البنك سحب على المكشوف والقروض.
- المبالغ المدفوعة بخصوص اللاعبين المنتقلين.
- المبالغ المدفوعة لمجموع الكيانات والأطراف ذات العلاقة.
- المبالغ المدفوعة الأخرى.

- استحقاقات الضرائب.
- مخصصات قصيرة الأجل.

المطلوبات غير الجارية:

- البنوك والقروض الأخرى.
- المطلوبات طويلة الأجل الأخرى.
- مستحقات الضرائب.
- المخصصات طويلة الأجل.

صافى الأصول والخصوم:

- صافى الأصول والخصوم.
- الأنصبة.
- أسهم الخزينة.
- رأس المال المصدر والاحتياطات.

وبالنسبة لحساب الإرباح والخسائر فيجب ان يشتمل كحد أدنى على البيانات الآتية –

الإيرادات

- دخل تذاكر المباريات.
- إيرادات الرعاية والإعلان.
- إيرادات حق الإذاعة.
- الإيرادات التجارية.
- دخول تشغيل أخرى.

المصروفات:

- تكاليف المبيعات والمواد.
- مصروفات العاملين.
- الاستهلاك والتقادم.
- تلف الأصول الثابتة.
- مصروفات تشغيل أخرى.

مصروفات أخرى:

- إرباح وخسائر الأصول المستبعدة.
- مصروفات التحويل.
- مصروفات الضرائب.
- الإرباح والخسائر بعد احتساب الضرائب.

والملاحظات على القوائم المالية السنوية يجب ان تعرض بأسلوب منطقي فبالنسبة لكل بند يظهر فى الميزانية العمومية وحساب الإرباح والخسائر يجب ان يظهر بيان لها فى الملاحظات والحد الأدنى للبيانات التى يجب الإفصاح عنها فى الملاحظات هى :

أ - السياسات المالية :

المبادئ التي إعداد القوائم المالية على أساسها يتم منح الترخيص وملخص لاهم السياسات المالية المستخدمة.

ب- إطراف المراقبة :

عندما يكون الكيان المقدم للتقارير مراقب بطرف أخر فيجب الإفصاح عن ذلك فى علاقات الإطراف الأخرى، واسم الطرف المراقب على الطرف المقدم للقوائم المالية فان هذه الحقائق يجب الإفصاح عنها فى القوائم المالية.

ج- المالك النهائي :

يجب الإفصاح عن اسم المالك والملاك لمقدم طلب الترخيص وعندما يكون الكيان مقدم التقارير مراقبا من طرف أخر يجب ان يفصح عن المالك النهائي كطرف ثالث.

د- صفقات الإطراف ذوى العلاقة :

إذا كان هناك صفقات مع أطرف لها علاقة خلال الفترة فيجب على الكيان مقدم التقارير ان يفصح عن طبيعة هذه العلاقة وكذلك بيانات عن الصفقات خلال الفترة والرصيد الباقي فى الفترة وتكون ضرورية لفهم اى من هذه القوائم و/او مطلوبة لتوفير الحد الأدنى من المعلومات.

هـ- المبالغ المستحقة لأندية كرة القدم عن نشاط انتقال اللاعبين :

يجب ان يثبت مقدم طلب الترخيص ان ليس مبالغ مستحقة (على سبيل المثال قرارات نهائية أو مؤجلة للجنة وضع اللاعبين للفيفا وغرفة حل النزاعات بالفيفا ومحكمة التحكيم الرياضي، ونحو اندية كرة القدم تنشأ عن نشاط انتقالات اللاعبين فى 31 ديسمبر عن السنة السابقة للفصل الذي تم قيد التراخيص وإذا لم سدادها بالكامل حتى 31 مارس أو أجلت باتفاق متبادل مع الدائنين أو لم تكن تتعرض لنزاع غير معروف ثم رفعه إلى السلطات المختصة.

و- المبالغ المستحقة للعاملين والشركات/ مصلحة الضرائب:

يجب ان يثبت مقدم طلب الترخيص فيما يختص بالعقود والالتزامات القانونية مع الموظفين الحاليين والسابقين (بما فيه جميع اللاعبين المحترفين وفقا للوائح

الفيفا السارية بالقانون وانتقالات اللاعبين فان المدير العام والمدير الحالي ومدير الأمن والطبيب المعالج والمدير الفنى ومدير برنامج تنمية الشباب ومدير فنى للشباب فى أخر القائمة، وانه ليس عليه مبالغ مستحقة للعاملين والهيئات ومصلحة الضرائب حتى 31 ديسمبر من السابقة على منح الترخيص الا إذا كان سيتم السداد بالكامل قبل 31 مارس التالي أو كان هناك اتفاق متبادل بين الاثنين أو انه لن يكون هناك نزاع بشأنه يرفع للجهات المختصة.

5- التفتيش على الطبيعة والعقوبات الموقعة من الاتحادات القارية :

1- يجب ان ينفذ الاتحاد القارى إجراءات تفتيش على الطبيعة ليتأكد ان التراخيص قد تم منحه عن استحقاق فى الموعد النهائي والقرار الملزم.

2- ومن حق الفيفا أن يطلب من الاتحاد القارى أن يقوم بإجراء تفتيش محدد على الطبيعة.

3- يجب أن يرسل الاتحاد القارى إلى الفيفا شاملة عن التقارير التي تمت على الطبيعة عند طلب ذلك من الفيفا..

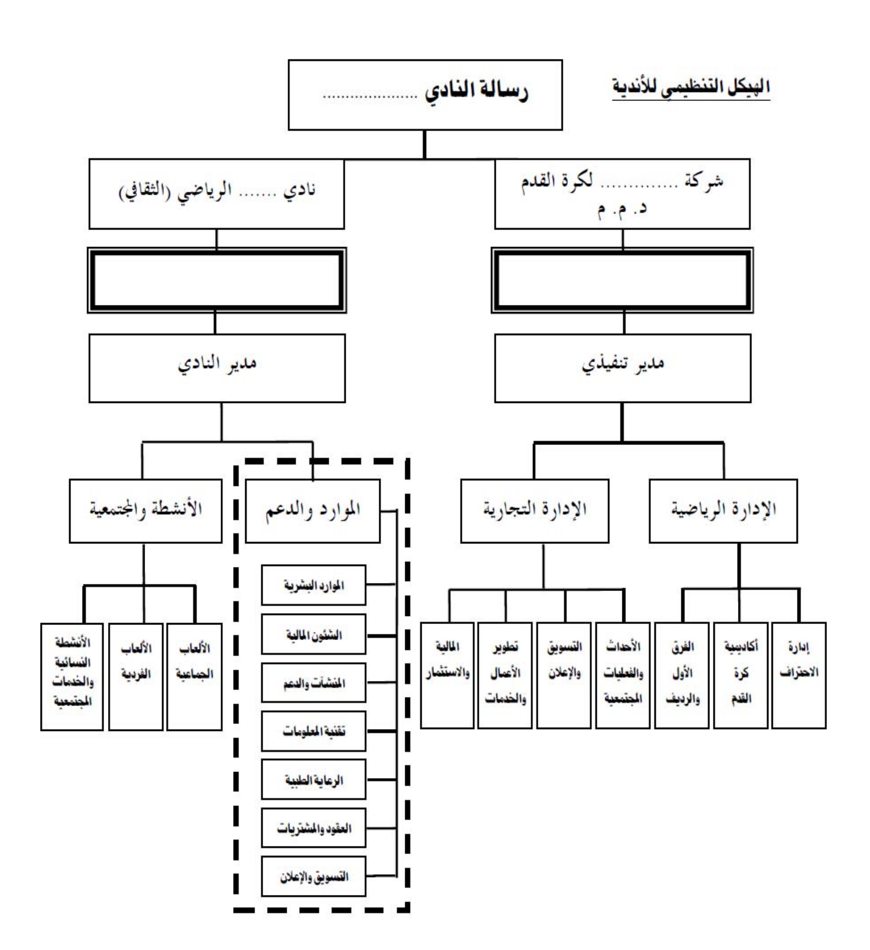
ملاحظة هامة :

على كل نادي طالب للترخيص التعهد بعدم اللجوء إلى أي جهة طبيعية قضائية داخل أو خارج جمهورية مصر العربية وان الاحتكام لاي نزاع قانوني قد ينشأ يكون للمحكمة الرياضية والتي تصدر قراراتها نهائية دون الطعن في أي قرار ايا كان.

نموذج لشركات كرة القدم

الاتحاد الإماراتي لكرة القدم

أ - الهيكل التنظيمي لشركة كرة قدم



ب- التوصيف الوظيفي لشركة كرة قدم
بطاقة وصف وظيفي شركة كرة القدم

بيانات أساسية:

المسمي الوظيفي	المدير التنفيذي
الرئيس المباشر	رئيس مجلس إدارة الشركة

الغرض من الوظيفية:

إعداد الخطة الإستراتيجية للشركة وبرامج تنفيذها ورفعها لمجلس الإدارة للاعتماد والأشراف العام علي شئون الشركة من النواحي الإدارية والمالية والفنية من خلال الإدارات والأقسام حسب الهيكل التنظيمي المعتمد ومتابعة وضمان تنفيذ القرارات الصادرة وفق الخطط والبرامج واللوائح المعمول بها.

المؤهلات والخبرة:

1	مؤهل جامعي مناسب
2	شهادات ودورات معتمدة في المجال الإداري
3	خبره ضمان مجال العمل الإداري الرياضي

الجدارة الوظيفية:

1	التفكير برؤية مستقبلية.
2	الإبداع والمبادرة والقدرة علي التحليل.
3	القيادة وصناعة القرار.
4	التأثير في الآخرين والتوجيه.
5	التخطيط والتنظيم.
6	إدارة فرق العمل وتحفيزها.
7	القدرة علي الاتصال والتواصل.
8	المعرفة بالقوانين واللوائح السارية.
9	التركيز علي النتائج.

المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل:

1	معرفة تامة بالعمل الإداري والرياضي.
2	إعداد الدراسات والتقارير.
3	إدارة الوقت وتحمل ضغوط العمل.
4	معالجة معوقات العمل واتخاذ القرارات.
5	إدارة الاجتماعات.
6	القدرة علي تخطيط وتنفيذ العمل وتطويره.
7	القدرة علي الاتصال والتواصل والتعاون الدائم مع القيادات.
8	المهرة في استخدام الحاسب الآلي.
9	إجادة اللغة الإنجليزية بمستوي ممتاز.

العلاقات الوظيفية:

داخلي	أقسام وإدارات الشركة.
خارجي	جهات حكومية واتحادية وشركات خاصة، جهات ومؤسسات رياضية محلية ودولية، الشركاء الاستراتيجيين

حدود الصلاحيات والقرارات:

بموجب دليل تفويض الصلاحيات المعتمد لدي الشركة.

المهام والوجبات الرئيسية:

1	المحافظة علي الهوية المؤسسية للشركة وترسيخها محليا ودوليا.
2	إعداد الخطة الإستراتيجية للشركة وبرامج تنفيذها ورفعها لمجلس الإدارة للاعتماد.
3	الإشراف العام علي شئون الشركة من النواحي الإدارية والمالية والفنية من خلال الإدارات والأقسام حسب الهيكل التنظيمي المعتمد.
4	متابعة وضمان تنفيذ القرارات الصادرة حسب الخطط والبرامج واللوائح المعمول بها.

بيئة العمل:

بيئة العمل صحية ومريحة.
يتطلب العمل القيام بأعمال ميدانية.

المهام والمسؤليات المذكورة أعلاء تعطي وصفا شاملاً لطبيعة، وقد تضاف مهام ومسؤليات أخري حسب متطلبات الشركة.

تحضير من قبل : .... مراجعة من قبل: ....

اعتماد من قبل: ....

التاريخ : / / التاريخ : / / التاريخ : / /

بيانات الأساسية :

المسمي الوظيفية	المدير الرياضي
الرئيس المباشر	المدير التنفيذي
الإدارة	الإدارة الرياضية

الغرض من الوظيفية:

وضع الأهداف الرياضية السنوية بالتنسيق والتعاون مع مدراء الإدارات والأقسام ومتابعة تنفيذها وتصميم مؤشرات الأداء والأشراف علي شئون الفريق الأول والرديف وأكاديمية كرة القدم وإدارة الاحتراف وتفعيل عمليات الاتصال والتواصل الخارجي.

المؤهلات والخبرة

1	مؤهل مناسب ضمان مجال العمل.
2	خبرة ضمن مجال العمل الإداري الرياضي في كرة القدم.

الجدارة الوظيفية:

1	التفكير برؤية مستقبلية.
2	الإبداع والمبادرة والقدرة علي التحليل.
3	القيادة وصناعة القرار.

4	التأثير في الآخرين والتوجيه.
5	مهارات في عناصر الإدارة.
6	إدارة الفريق وتحفيزه.
7	القدرة علي الاتصال والتواصل.
8	المعرفة بالقوانين واللوائح السارية.
9	العمل بنظام الإدارة بالأهداف.
10	القدرة علي الاستقطاب.

المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل:

1	معرفة تامة بالعمل الإداري والفني في مجال كرة القدم.
2	إعداد الدراسات والتقارير الإدارية والفنية.
3	إدارة الوقت وتحمل ضغوط العمل.
4	معالجة معوقات العمل واتخاذ القرارات.
5	إدارة الاجتماعات.
6	القدرة علي تخطيط وتنفيذ العمل.
7	المهارة في التفاوض والاستقطاب.
8	المهارة في استخدام الحاسب الآلي.
9	إجادة اللغة الإنجليزية بمستوي جيد.

العلاقات الوظيفية:

داخلي	أقسام وإدارات الشركة.
خارجي	جهات حكومية واتحادية وشركات خاصة، جهات ومؤسسات رياضية محلية ودولية، الشركاء الاستراتيجيين

حدود الصلاحيات والقرارات:

بموجب دليل تفويض الصلاحيات المعتمد لدي الشركة.

المهام والوجبات الرئيسية:

1	المحافظة علي الهوية المؤسسية للشركة وترسيخها محليا ودوليا.
2	وضع الأهداف الرياضية السنوية بالتنسيق والتعاون مع مدراء الإدارات والأقسام ومتابعة تنفيذها وتصميم مؤشرات الأداء
3	الإشراف العام علي شئون الفريق الأول والرديف وأكاديمية كرة القدم وإدارة الاحتراف
4	تفعيل عمليات الاتصال والتواصل الخارجي.

بيئة العمل:

بيئة العمل صحية ومريحة.
يتطلب العمل القيام بأعمال ميدانية.

المهام والمسؤليات المذكورة أعلاه تعطي وصفا شاملاً لطبيعة، وقد تضاف مهام ومسؤليات أخري حسب متطلبات الشركة.

تحضير من قبل : .... مراجعة من قبل: ....

اعتماد من قبل: ....

التاريخ : / / التاريخ : / / التاريخ : / /

بيانات الأساسية :

المسمي الوظيفية	المدير الفني – الفريق الأول والرديف
الرئيس المباشر	المدير إدارة – الإدارة الرياضية
القسم	الفريق الأول والرديف
الإدارة	الإدارة الرياضية

الغرض من الوظيفية:

الإشراف علي إدارة وإعداد كافة الأمور الإدارية والفنية للفريق الأول والرديف لتحقيق الانجازات والبطولات المطلوبة وفقا لإستراتيجية الشركة.

المؤهلات والخبرة:

1	مؤهل جامعي مناسب.
2	شهادات ودورات معتمدة في مجال كرة القدم.
3	خبرة لا تقل عن (7) سنوات ضمن مجال العمل الإداري والفني لكرة القدم.

الجدارة الوظيفية:

1	التفكير برؤية مستقبلية.
2	الإبداع والمبادرة والقدرة علي التحليل.
3	القيادة وصناعة القرار.
4	التأثير في الآخرين والتوجيه.
5	التخطيط والتنظيم.
6	إدارة الفريق وتحفيزه.
7	القدرة علي الاتصال الفعال الشفهي والكتابي.
8	المعرفة بالقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.
9	التركيز علي النتائج.

المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل.

1	معرفة تامة بالعمل الإداري والفني لكرة القدم.
2	إعداد الدراسات والتقارير.
3	إدارة الوقت وتحمل ضغوط العمل.
4	معالجة معوقات العمل واتخاذ القرارات.
5	إدارة الاجتماعات.
6	المهارة في استخدام الحاسب الآلي.
7	القدرة علي تخطيط وتنفيذ العمل.
8	مهارة عالية في المحافظة علي مستوي الأداء الفني والإداري لتلبية معايير الأداء العالية.

العلاقات الوظيفية:

داخلي	أقسام وإدارات الشركة.
خارجي	جهات حكومية واتحادية وشركات خاصة، جهات ومؤسسات رياضية محلية ودولية، الشركاء الاستراتيجيين

حدود الصلاحيات والقرارات:

بموجب دليل تفويض الصلاحيات المعتمد لدي الشركة.

المهام والواجبات الرئيسية:

1	إعداد البرامج الرياضية للفريق الأول والرديف بما يخدم الأهداف العامة للشركة.
2	تحديد مستويات وخبرات اللاعبين وتحديده البدلاء لهم.
3	دراسة احتياجات الفريق الأول والرديف من اللاعبين المحليين والدوليين وتحديد الموازنات المطلوبة.
4	تحديد المعسكرات الرياضية المحلية والدولية لمشاركة الراغبين بها ووضع البرامج الخاصة بها.
5	العمل علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة المرتبطة بالبطولات والانجازات المطلوب تحقيقها.
6	الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي للقاءات والبطولات الودية والرسمية التي تشارك فيها الفريق.
7	تقييم مستوي وخبرات اللاعبين الفنية والمهارية وإعداد البرامج التي تساعد علي الارتقاء بالمستوي العام للفريق
8	إعداد التقارير الدورية عن حالة اللاعبين والرفيق وفقا للخطة التدريبية المحددة.
9	الإشراف التربوي والثقافي علي اللاعبي ومراقبة سلوكهم في الحياة اليومية.
10	مراقبة وتحليل الحالات النفسية للاعبين وفق برنامج محدد من قبل أخصائيين.
11	وضع البرامج الخاصة بالتغذية والعادات الصحية للاعبين بالاشتراك مع الأخصائيين.

12	إعداد الكشوف الخاصة بمواعيد التدريب والمباريات وحضور وغياب اللاعبين.
13	إعداد التقارير الخاصة بالمكافآت والجزاءات ونسب المشاركة الخاصة باللاعبين.

بيئة العمل :

بيئة العمل صحية ومريحة.
يتطلب العمل القيام بأعمال ميدانية.

المهام والمسؤليات المذكورة أعلاء تعطي وصفا شاملاً لطبيعة، وقد تضاف مهام ومسؤليات أخري حسب متطلبات الشركة.

تحضير من قبل : .... مراجعة من قبل: ....

اعتماد من قبل: ....

التاريخ : / / التاريخ : / / التاريخ : / /

بيانات الأساسية :

المسمي الوظيفية	المدير الأكاديمية
الرئيس المباشر	المدير الرياضي
الإدارة	الإدارة الرياضية

الغرض من الوظيفية:

العمل علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة في مجال تكوين الشبان وفق احدث المعايير والمواصفات الدولية المعمول بها من خلال الإشراف علي برامج الكشف والاستقطاب لمختلف مراحل التكوين وإعداد ومتابعة تنفيذ خطط وبرامج تشغيلية شاملة ومتكاملة (فنية، إدارية، مالية، دراسية، اجتماعية، صحية) والخاصة بكل قطاع داخل وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية المرتبطة بتحقيق أهداف الأكاديمية بما يتوافق مع الأهداف الفنية والاستثمارية للشركة.

المؤهلات والخبرة

1	مؤهل مناسب.
2	شهادات ودورات معتمدة في مجال الفني والاداري لكرة القدم.
3	خبرة ضمان مجال العمل.

الجدارة الوظيفية:

1	التفكير برؤية مستقبلية.
2	القيادة وصناعة القرار.
3	الإبداع والمبادرة والقدرة علي التحليل.
4	التأثير في الآخرين والتوجيه.
5	مهارات في عناصر الإدارة.
6	إدارة فرق العمل وتحفيزهم.
7	القدرة علي الاتصال والتواصل.
8	المعرفة بالقوانين واللوائح السارية.
9	العمل بنظام الإدارة بالأهداف.

المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل.

1	الرؤية الشمولية لجوانب العمل.
2	معرفة بالشئون الإدارية والفنية.
3	القدرة علي تخطيط وتنفيذ العمل.
4	إعداد الدراسات والتقارير..
5	إدارة الوقت وتحمل ضغوط
6	معالجة معوقات العمل واتخاذ القرارات
7	إدارة الاجتماعات.
8	التحليل وتحويل البيانات إلى معلومات.
9	المهارة في استخدام الحاسب الآلي.
10	إجابة اللغة الانجليزية

العلاقات الوظيفية:

داخلي	أقسام وإدارات الشركة.
خارجي	جهات حكومية واتحادية وشركات خاصة، جهات ومؤسسات رياضية محلية ودولية، الشركاء الاستراتيجيين

حدود الصلاحيات والقرارات:

بموجب دليل تفويض الصلاحيات المعتمد لدي الشركة.

المهام والواجبات الرئيسية:

1	المحافظة علي الهوية المؤسسية للشركة وترسيخها محليا ودوليا.
2	العمل علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة في مجال تكوين الشبان وفق احدث المعايير والمواصفات الدولية المعمول بها.
3	الإشراف علي برامج الكشف والاستقطاب لمختلف مراحل التكوين.
4	إعداد ومتابعة تنفيذ خطط وبرامج تشغيلية شاملة ومتكاملة (فنية، إدارية، مالية، اجتماعية، ثقافية، صحية) وخاصة بكل قطاع.
5	تحديد الاحتياجات المادية والبشرية المرتبطة بتحقيق أهداف الأكاديمية بما يتوافق مع الأهداف الفنية والإستثمارية للشركة.
6	العمل علي لاستقطاب وتأهيل الأجهزة الإدارية والفنية المكلفة بتنفيذ مختلف برامج وأنشطة الأكاديمية وتنظيم أعمالها ومتابعتها.
7	التنسيق مع الجهات بالشركة بشأن جاهزية الملاعب والمرافق الضرورية لنشاط الأكاديمية.
8	إعداد التقارير الدورية والبيانات الشهرية حول نشاط الأكاديمية الفنية والإدارية ورفعها للمدير الرياضي.

بيئة العمل:

بيئة العمل صحية ومريحة.
يتطلب العمل القيام بأعمال ميدانية.

المهام والمسؤليات المذكورة أعلاء تعطي وصفا شاملاً لطبيعة، وقد تضاف مهام ومسؤليات أخري حسب متطلبات الشركة.

تحضير من قبل : .... مراجعة من قبل: ....

اعتماد من قـبل: ....

التاريخ : / / التاريخ : / / التاريخ : / /

بيانات الأساسية :

المسمي الوظيفية	مدير – إدارة الاحتراف
الرئيس المباشر	مدير إدارة – الإدارة الرياضية
القسم	إدارة الاحتراف
الإدارة	الإدارة الرياضية

الغرض من الوظيفية:

وضع إدارة السياسات العامة الشروط الفنية لشئون الاحتراف في الشركة.

المؤهلات والخبرة:

1	بكالوريوس إدارة رياضية أو تخصص مناسب.
2	شهادات ودورات معتمدة في الإدارة الرياضية والقانونية.
3	خبرة لا تقل عن (7) سنوات ضمن مجال العمل الإداري الرياضي.

الجدارة الوظيفية:

1	التفكير برؤية مستقبلية.
2	الإبداع والمبادرة والقدرة علي التحليل.
3	القيادة وصناعة القرار.
4	التأثير في الآخرين والتوجيه.
5	التخطيط والتنظيم.
6	إدارة الفريق وتحفيزه.
7	القدرة علي الاتصال الفعال الشفهي والكتابي.
8	المعرفة بالقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.
9	التركيز علي النتائج.

المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل:

1	معرفة تامة باللوائح والسياسات المنظمة لكرة القدم.
2	إعداد الدراسات والتقارير.
3	إدارة الوقت وتحمل ضغوط العمل.
4	معالجة معوقات العمل واتخاذ القرارات.
5	إدارة الاجتماعات.
6	المهارة في استخدام الحاسب الألي وبرامج انتقالات اللاعبين المعدة من قبل الاتحاد الدولي.
7	القدرة علي تخطيط وتنفيذ العمل.
8	مهارة عالية في عملية التفاوض مع اللاعبين والمدربين.

العلاقات الوظيفية:

داخلي	أقسام وإدارات الشركة.
خارجي	جهات حكومية واتحادية وشركات خاصة، جهات ومؤسسات رياضية محلية ودولية، الشركاء الاستراتيجيين

حدود الصلاحيات والقرارات:

بموجب دليل تفويض الصلاحيات المعتمد لدي الشركة.

المهام والواجبات الرئيسية:

1	وضع السياسة العامة لنظم الاحتراف داخل الشركة.
2	إعداد لائحة للقواعد والضوابط والشروط الفنية المنظمة لشئون الاحتراف داخل الشركة.
3	وضع الخطط والبرامج الخاصة بنشر وتدعيم ثقافة الاحتراف داخل الشركة من إبداء الرأي في الأمور القانونية والتشريعية الخاصة بإبرام العقود وانتقالات اللاعبين من والي الشركة.
4	اعتماد العقود الخاصة باللاعبين وبما يتضمن حقوق الشركة وامتيازاتها ووفق ما يتمك التوصل إليه من مفاوضات مع الطرف الأخر.

5	التنسيق مع الاتحادات المعنية بخصوص البرامج الخاصة بالمشاركات المحلية والدولية.
6	إعداد نماذج العقود الخاصة اللاعبين.
7	إعداد القوائم اللاعبين والاستمارات الخاصة بتسجيلهم في بداية كل موسم.
8	اعتماد جزاءات وحوافز وكافات اللاعبين التي يقرها قسم الفريق الأول والرديف.
9	النظر في الخلافات التي تنشأ بين اللاعب والشركة ووضع الحلول اللازمة لها.

بيئة العمل:

بيئة العمل صحية ومريحة.
يتطلب العمل القيام بأعمال ميدانية.

المهام والمسؤليات المذكورة أعلاء تعطي وصفا شاملاً لطبيعة، وقد تضاف مهام ومسؤليات أخري حسب متطلبات الشركة.

تحضير من قبل : .... مراجعة من قبل: ....

اعتماد من قبل: ....

التاريخ : / / التاريخ : / / التاريخ : / /

بيانات الأساسية :

المسمي الوظيفية	المدير التجاري
الرئيس المباشر	المدير التنفيذي
الإدارة	الإدارة التجارية

الغرض من الوظيفية:

تسيير الأمور المتعلقة بالشئون المالية والاستثمارية للشركة وإدارة جميع المشاريع الاستثمارية ووضع الخطط التي تستهدف الأعمال الداخلية والخارجية للشركة واستقطاب الأحداث والفعاليات وإدارتها وتنظيمها وتسويقها وزيادة موارد الشركة وفق الأهداف التجارية المرسومة.

المؤهلات والخبرة:

1	مؤهل جامعي مناسب.
2	شهادات ودورات معتمدة في مجال الإدارة التجارية.
3	خبرة ضمان مجال العمل.

الجدارة الوظيفية:

1	التفكير برؤية مستقبلية.
2	القيادة وصناعة القرار.
3	الإبداع والمبادرة والقدرة علي التحليل.
4	التأثير في الآخرين والتوجيه.
5	مهارات في عناصر الادارة.
6	إدارة فرق العمل وتحفيزهم.
7	القدرة علي الاتصال والتواصل.
8	المعرفة بالقوانين واللوائح السارية.
9	العمل بنظام الإدارة بالأهداف.

المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل:

1	الروية الشمولية لجوانب العمل.
2	معرفة بالشئون المالية والاستثمارية والتسويقية.
3	القدرة علي تخطيط وتنفيذ العمل.
4	إعداد الدراسات والتقارير.
5	إدارة الوقت وتحمل ضغوط.
6	معالجة معوقات العمل واتخاذ القرارات
7	إدارة الاجتماعات.
8	التحليل وتحويل البيانات إلي معلومات.
9	المهارة في استخدام الحاسب الآلي.
10	إجابة اللغة الانجليزية

العلاقات الوظيفية:

داخلي	أقسام وإدارات الشركة.
خارجي	جهات حكومية واتحادية وشركات خاصة، جهات ومؤسسات رياضية محلية ودولية، الشركاء الاستراتيجيين

حدود الصلاحيات والقرارات:

بموجب دليل تفويض الصلاحيات المعتمد لدي الشركة.

المهام والواجبات الرئيسية:

1	المحافظة علي الهوية المؤسسية للشركة وترسيخها محليا ودوليا.
2	وضع الأهداف التجارية بالتنسيق مع مدراء الإدارات والأقسام ومتابعة تنفيذها وتصميم مؤشرات الأداء.
3	تيسير الأمور المتعلقة بالشئون المالية والاستثمارية للشركة.
4	إدارة جميع المشاريع الاستثمارية.
5	وضع الخطط التي تستهدف الأعمال الداخلية والخارجية للشركة.
6	استقطاب الأحداث والفعاليات المختلفة وإداراتها وتنظيمها وتسويقها.
7	زيادة موارد الشركة وفق الخطة الإستراتيجية.
8	تحليل البيانات الإحصائية وإعداد تقارير لتحديد المعوقات ووضع توصيات لتحسينها.

بيئة العمل:

بيئة العمل صحية ومريحة.
يتطلب العمل القيام بأعمال ميدانية.

المهام والمسؤليات المذكورة أعلاء تعطي وصفا شاملاً لطبيعة، وقد تضاف مهام ومسؤليات أخري حسب متطلبات الشركة.

تحضير من قبل : .... مراجعة من قبل: ....

اعتماد من قبل: ....

التاريخ : / / التاريخ : / / التاريخ : / /

بيانات الأساسية :

المسمي الوظيفية	مدير – المالية والأستمار
الرئيس المباشر	مدير إدارة – الإدارة التجارية
القسم	المالية والاستثمار
الإدارة	الإدارة التجارية

الغرض من الوظيفية:

تطوير وتنفيذ البرامج والدراسات والاستراتيجيات المصممة لضمان كفاءة إدارة عملية الاستثمار لدي الشركة.

المؤهلات والخبرة:

1	بكالوريوس محاسبة أو مؤهل علمي مناسب.
2	شهادات ودورات معتمدة في مجال المحاسبة ودراسات الجدوى.
3	خبرة لا تقل عن (7) سنوات ضمن مجال العمل الإداري والفني لكرة القدم.

الجدارة الوظيفية:

1	التفكير برؤية مستقبلية.
2	الإبداع والمبادرة والقدرة علي التحليل.
3	القيادة وصناعة القرار.
4	التأثير في الآخرين والتوجيه.
5	التخطيط والتنظيم.
6	إدارة الفريق وتحفيزه.
7	القدرة علي الاتصال الفعال الشفهي والكتابي.
8	المعرفة بالقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.
9	التركيز علي النتائج.

المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل:

1	معرفة تامة باللوائح والسياسات المنظمة لكرة القدم.
2	إعداد الدراسات والتقارير.
3	إدارة الوقت وتحمل ضغوط العمل.
4	معالجة معوقات العمل واتخاذ القرارات.
5	إدارة الاجتماعات.
6	المهارة في استخدام الحاسب الألي.
7	القدرة علي تخطيط وتنفيذ العمل.
8	مهارة في إعداد دراسات الجدوى وتقييم الفرص الاستثمارية.

العلاقات الوظيفية:

داخلي	أقسام وإدارات الشركة.
خارجي	جهات حكومية واتحادية وشركات خاصة، جهات ومؤسسات رياضية محلية ودولية، الشركاء الاستراتيجيين

حدود الصلاحيات والقرارات:

بموجب دليل تفويض الصلاحيات المعتمد لدي الشركة.

المهام والواجبات الرئيسية:

1	وضع الاستراتيجيات الاستثمارية المناسبة لضمان موارد مالية مستمرة للشركة علي المدي القريب والبعيد.
2	إجراء الدراسات الميدانية اللازمة للتعرف علي الأسواق التجارية المحيطة بالشركة ووضع الخط الاستثمارية المناسبة لها.
3	تطوير إستراتيجية التمويل، وإدارة النقدية، وعمليات إدارة المخاطر لضمان فعالية وكفاءة خطط التدفقات النقدية للشركة.
4	التنسيق والتواصل مع القطاع الخاص بهدف خلق شراكات استثمارية إستراتيجية جديدة للشركة.
5	تقييم ودراسة الإمكانيات والفرص الاستثمارية المتوفرة للشركة.
6	إدارة ومتابعة الاستثمارات التجارية للشركة.

7	إصدارا رخص تجارية للعلامة التجارية والمنتجات الرياضية والإعلانية المرتبطة بالعلامة التجارية للشركة.
8	القدرة علي تحسين وإعادة هيكلة الإجراءات المالية والتشغيلية لمواكبة النمو المحتمل للشركة.

بيئة العمل:

بيئة العمل صحية ومريحة.
يتطلب العمل القيام بأعمال ميدانية.

المهام والمسؤليات المذكورة أعلاه تعطي وصفا شاملاً لطبيعة، وقد تضاف مهام ومسؤليات أخري حسب متطلبات الشركة.

تحضير من قبل : .... مراجعة من قبل: ....

اعتماد من قبل: ....

التاريخ : / / التاريخ : / / التاريخ : / /

بيانات الأساسية :

المسمي الوظيفية	مدير – تطوير الأعمال والخدمات
الرئيس المباشر	مدير إدارة – الإدارة التجارية
القسم	تطوير الأعمال والخدمات
الإدارة	الإدارة التجارية

الغرض من الوظيفية:

تطوير وتنفيذ البرامج تطوير العمال والخدمات الرامية إلي الاستغلال التجاري الأمثل الشركة.

المؤهلات والخبرة:

1	بكالوريوس إدارة رياضية أو مؤهل جامعي مناسب.
2	شهادات ودورات معتمدة في مجال الإدارة ودراسات الجدوى.
3	خبرة لا تقل عن (7) سنوات ضمن مجال العمل الإداري والفني لكرة القدم.

الجدارة الوظيفية:

1	التفكير برؤية مستقبلية.
2	الإبداع والمبادرة والقدرة علي التحليل.
3	القيادة وصناعة القرار.
4	التأثير في الآخرين والتوجيه.
5	التخطيط والتنظيم.
6	إدارة الفريق وتحفيزه.
7	القدرة علي الاتصال الفعال الشفهي والكتابي.
8	المعرفة بالقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.
9	التركيز علي النتائج.

المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل:

1	معرفة تامة بالعمل الإداري والاستثماري في المجال الرياضي.
2	إعداد الدراسات والتقارير. ودراسات الجدوى.
3	إدارة الوقت وتحمل ضغوط العمل.
4	معالجة معوقات العمل واتخاذ القرارات.
5	إدارة الاجتماعات.
6	المهارة في استخدام الحاسب الآلي.
7	القدرة علي تخطيط وتنفيذ العمل.
8	التحليل وتحويل البيانات إلي معلومات.

العلاقات الوظيفية:

داخلي	أقسام وإدارات الشركة.
خارجي	جهات حكومية واتحادية وشركات خاصة، جهات ومؤسسات رياضية محلية ودولية، الشركاء الاستراتيجيين

حدود الصلاحيات والقرارات:

بموجب دليل تفويض الصلاحيات المعتمد لدي الشركة.

المهام والواجبات الرئيسية:

1	الإشراف علي بيع جميع المنتجات التجارية المتوافرة بالشركة ولإدارة كافة الحملات الترويحية المتعلقة بالشركة.
2	تنظيم وإدارة الإعلانات التجارية في الملاعب والمنشات وبالتنسيق مع قسم المالية والاستثمار.
3	تنظيم وإدارة خدمات بيع بطاقات الحضور وبطاقات عضوية الشركة ضمن الإستراتيجية المحددة لذلك.
4	إعداد النماذج المالية ودراسات الجدوى الاقتصادية المتعلقة بالفرص الاستثمارية ورفع النتائج لمجلس الإدارة لاعتماد نتائج الدراسات.
5	إعداد خطة عمل لتحديد المراحل المختلفة لتطوير وتطبيق المشاريع الاستثمارية المعتمدة والتي تتضمن الجوانب القانونية، مصادر التمويل، الموارد البشرية المطلوبة.
6	توفير القيادة والإدارة من أجل تنظيم برامج واسعة لتطوير الأعمال والأنشطة المتصلة التجاري والاستثمار.
7	استكشاف وتحديد وتقييم الفرص التجارية المستقبلية للشركة.
8	استكشاف وتحديد وتقييم الفرص التجارية المستقبلية للشركة.
9	التفاوض ووضع الاتفاقيات والعقود لمشاريع تطوير الأعمال والخدمات.
10	تحليل البيانات الإحصائية وإعداد تقارير لتحديد المعوقات ووضع توصيات لتحسينها.

بيئة العمل:

بيئة العمل صحية ومريحة.
يتطلب العمل القيام بأعمال ميدانية.

المهام والمسؤليات المذكورة أعلاء تعطي وصفا شاملاً لطبيعة، وقد تضاف مهام ومسؤليات أخري حسب متطلبات الشركة.

تحضير من قبل : .... مراجعة من قبل: ....

اعتماد من قبل: ....

التاريخ : / / التاريخ : / / التاريخ : / /

بيانات الأساسية :

المسمي الوظيفية	مدير – التسويق والأعلام
الرئيس المباشر	مدير إدارة – الإدارة التجارية
القسم	التسويق والإعلام
الإدارة	الإدارة التجارية

الغرض من الوظيفية:

تحديد الخدمات التي يقدمها الشركة، وجذب الرعاة، وضع وتنفيذ جميع المهام المرتبطة بأنشطة التسويق وبحوث التسويق والتخطيط، وحملات التسويق، وإدارة الأحداث، والهوية المؤسسية لتحقيق النمو المستقبلي للشركة وأقصي قدر من الأرباح مع ضمان رضا العملاء.

المؤهلات والخبرة:

1	بكالوريوس في علوم التسويق والإعلام أو الإدارة الرياضية أو مؤهل جامعي مناسب.
2	شهادات ودورات معتمدة في مجال التسويق الرياضي والإعلام الرياضي.
3	خبرة لا تقل عن (7) سنوات ضمن مجال العمل الإداري والفني لكرة القدم.

الجدارة الوظيفية:

1	التفكير برؤية مستقبلية.
2	الإبداع والمبادرة والقدرة علي التحليل.
3	القيادة وصناعة القرار.
4	التأثير في الآخرين والتوجيه.
5	التخطيط والتنظيم.
6	إدارة الفريق وتحفيزه.
7	القدرة علي الاتصال الفعال الشفهي والكتابي.
8	المعرفة بالقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.
9	التركيز علي النتائج.

المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل:

1	معرفة تامة بالعمل التسويقي والإعلامي في المجال الرياضي.
2	إعداد الدراسات والتقارير الإعلامية.
3	إدارة الوقت وتحمل ضغوط العمل.
4	معالجة معوقات العمل واتخاذ القرارات.
5	إدارة الاجتماعات.
6	المهارة في استخدام الحاسب الآلي.
7	القدرة علي تخطيط وتنفيذ العمل.
8	المهارة في التفاوض ودراسة احتياجات السوق.

العلاقات الوظيفية:

داخلي	أقسام وإدارات الشركة.
خارجي	جهات حكومية واتحادية وشركات خاصة، جهات ومؤسسات رياضية محلية ودولية، الشركاء الاستراتيجيين

حدود الصلاحيات والقرارات:

بموجب دليل تفويض الصلاحيات المعتمد لدي الشركة.

المهام والواجبات الرئيسية:

1	المحافظة علي الهوية المؤسسية للشركة وترسيخها محليا ودوليا.
2	وتنظيم وإعداد المؤتمرات الصحفية والتليفزيونية للشركة والإشراف علي موقع الشركة الالكتروني.
3	إعداد الموارد الإعلامية للشركة وما يتضمن ذلك من عروض مرئية ومواد دعائية وغيرها.
4	تحديد الوسائل الإعلامية ووسائل الاتصال والتواصل الإعلامي المرئي والمسموع والمقروء.
5	استقطاب الشركات الإعلامية الكبري والتواصل معها وبناء مذكرات تفاهم معهم.
6	إصدارا الصحف التسويقية للشركة وما يتعلق ذلك بمنتجاتها وحقوقها التجارية والفكرية.
7	وضع الخطط التسويقية للشركة المرتبطة بالمنتجات والخدمات والترويج والتسعير.

8	العمل علي توفير الرعايات الخارجية للشركة وما يتعلق ذلك بمنتجاتها وحقوقها التجارية والفكرية.
9	حماية كافة الحقوق الفكرية والعلامات التجارية للشركة
10	الإعلان عن الخدمات المقدمة للجماهير وتسويقها للحصول علي عائد مادي.
11	إعداد الاتفاقيات للشركاء الإستراتيجيون والرعاة.

بيئة العمل:

بيئة العمل صحية ومريحة.
يتطلب العمل القيام بأعمال ميدانية.

المهام والمسؤليات المذكورة أعلاه تعطي وصفا شاملاً لطبيعة، وقد تضاف مهام ومسؤليات أخري حسب متطلبات الشركة.

تحضير من قبل : .... مراجعة من قبل: ....

اعتماد من قبل: ....

التاريخ : / / التاريخ : / / التاريخ : / /

بيانات الأساسية :

المسمي الوظيفية	مدير – الأحداث والفعاليات
الرئيس المباشر	مدير إدارة – الإدارة التجارية
القسم	الأحداث والفعاليات
الإدارة	الإدارة التجارية

الغرض من الوظيفية:

إدارة الأحداث والفعاليات لتعزيز مختلف خدمات الإدارة من حيث استقطاب والمشاركة في الأحداث الرياضية الكبري لضمان ممارسة أفضل إستراتيجية تنفيذ علي نحو فعال.

المؤهلات والخبرة:

1	بكالوريوس في إدارة رياضية أو مؤهل جامعي مناسب.
2	شهادات ودورات معتمدة في مجال الإداري الرياضي.
3	خبرة لا تقل عن (7) سنوات ضمن مجال العمل الإداري الرياضي.

الجدارة الوظيفية:

1	التفكير برؤية مستقبلية.
2	الإبداع والمبادرة والقدرة علي التحليل.
3	القيادة وصناعة القرار.
4	التأثير في الآخرين والتوجيه.
5	التخطيط والتنظيم.
6	إدارة الفريق وتحفيزه.
7	القدرة علي الاتصال الفعال الشفهي والكتابي.
8	المعرفة بالقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.
9	التركيز علي النتائج.

المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل.

1	معرفة تامة بالعمل الإداري الرياضي.
2	إعداد الدراسات والتقارير.
3	إدارة الوقت وتحمل ضغوط العمل.
4	معالجة معوقات العمل واتخاذ القرارات.
5	إدارة الاجتماعات.
6	المهارة في استخدام الحاسب الآلي.
7	القدرة علي تخطيط وتنفيذ العمل.
8	المعرفة بطرق تنظيم وإعداد الدورات والمهرجانات الرياضية.

العلاقات الوظيفية:

داخلي	أقسام وإدارات الشركة.
خارجي	جهات حكومية واتحادية وشركات خاصة، جهات ومؤسسات رياضية محلية ودولية، الشركاء الاستراتيجيين

حدود الصلاحيات والقرارات:

بموجب دليل تفويض الصلاحيات المعتمد لدي الشركة.

المهام والواجبات الرئيسية:

1	تنظيم العلاقات الدولية والبرامج التدريبية الخارجية.
2	تنفيذ البرامج التدريبية والتنسيق مع الجهات المعنية لتأمين كافة الاحتياجات والأمور اللوجستية لإقامة الأحداث والفعاليات وفق البرامج والخطط الرياضية المعدة وبالتنسيق مع كافة الأطراف المعنية بالشركة.
3	تنظيم وإدارة التقويم السنوي للفعاليات بجميع مرافق ومنشات الشركة من الملاعب الفرعية والرئيسية وبما يشمل ذلك علي قائمة مفصلة بالفعاليات والأنشطة والرعاة المحتملين لتلك الإحداث والفعاليات.
4	وضع وتنفيذ الخطط المناسبة للأحداث من خلال تحديد أهداف رقمية والمبادرات الرئيسة لتحقيق هذه الأهداف علي أساس الأداء الحالي والمتوقع ضمن المواصفات والمعايير المحددة.
5	تحديد وتطوير وتنفيذ وتقييم إستراتيجية الأحداث، علي أساسا معرفة أهداف الشركة، وخصائص السوق، وعوامل التكلفة.
6	إدارة العلاقات الإعلامية والأحداث والأنشطة الرياضية ذات الصلة بما في ذلك إدارة وسائل الأعلام والعلاقات الصحفية.
7	صياغة إستراتيجية الاتصال وتخطيط الحملة وإعداد الرسائل والمفاهيم.
8	تقييم الرعاة والمعارض والفرص والأحداث الرياضية واقديم تقرير التقييم للإدارة.
9	تحديد أماكن الأحداث والفعاليات الذي سيؤدي إلي جذب اهتمام الجمهور.

بيئة العمل:

بيئة العمل صحية ومريحة.
يتطلب العمل القيام بأعمال ميدانية.

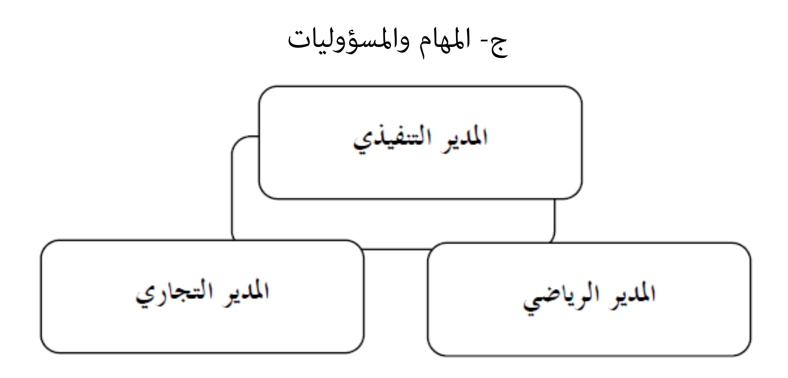
المهام والمسؤليات المذكورة أعلاء تعطي وصفا شاملاً لطبيعة، وقد تضاف مهام ومسؤليات أخري حسب متطلبات الشركة.

تحضير من قبل : .... مراجعة من قبل: ....

اعتماد من قبل: ....

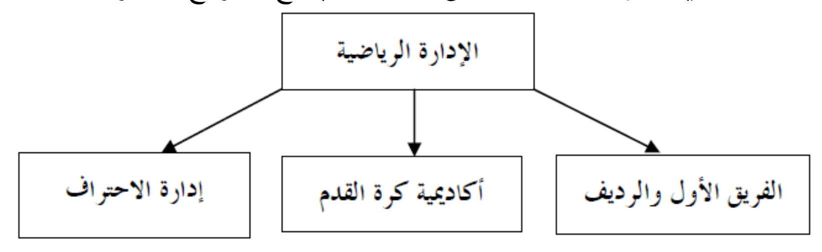
التاريخ : / / التاريخ : / / التاريخ : / /

ج- المهام والمسؤوليات



مهام ومسؤوليات الإدارة التنفيذية :

تهدف الإدارة التنفيذية بشركة كرة القدم إلي إعداد الخطة الإستراتيجية للشركة وبرامج تنفيذها ورفعها لمجلس الإدارة اللأعتماد والإشراف العام علي شئون الشركة من النواحي الإدارية والمالية والفنية من خلال الإدارات والأقسام حسب الهيكل التنظيمي المعتمد ومتابعة وضمان تنفيذ القرارات الصادرة وفق الخطط والبرامج واللوائح المعمول.



مهام ومسؤوليات الإدارة الرياضية:

تهدف الإدارة الرياضية بشركة كرة القدم إلي تيسير الأمور المتعلقة بجميع شئون الفريق الأول والرديف وقسم الناشئين وأكاديمية الكرة، من دراسة الاحتياجات الفنية والإدارية واللاعبين، ووضع البرامج التدريبية لمختلف الأقسام التابعة لها، وإعداد المعسكرات، وتقييم المستوي الفني والمهاري، وإعداد اللاعبين للاشتراك في مختلف البطولات المحلية والدولية، بالإضافة إلي إعداد التقارير الدورية عن مستوي الأداء والانجازات المحققة، وتفعيل عملية الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي للقاءات والبطولات، كما تختص أيضا بالإشراف التربوي علي

اللاعبين وتثقيفهم سلوكيا ورياضيا، ودراسة احتياجات الفرق من الملابس والإمكانيات المادية والبشرية.

أقسام الإدارة الرياضية :

تشتمل الإدارة الرياضية علي الأقسام التالية:

مهام قسم الفريق الأول والرديف

- إعداد البرامج الرياضية للفريق الأول والرديف بما يخدم الأهداف العامة للشركة.
- تحديد مستوي وخبرات اللاعبين وتحديد البدلاء لهم.
- دراسة احتياجات الفريق الأول والرديف من اللاعبين المحليين والدوليين وتحديد الموازنات المطلوبة.
- تحديد المعسكرات الرياضية المحلية والدولية لمشاركة اللاعبين بها ووضع البرامج الخاصة بها.
- تحديد احتياجات الفريق الأول والرديف من اللاعبين المحليين والدوليين والموازنات المطلوبة
- الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي للقاءات والبطولات الودية والرسمية التي تشارك فيها الفريق.
- تقييم مستوي وخبرات اللاعبين الفنية والمهارية وإعداد البرامج التي تساعد علي الارتقاء بالمستوي العام للفريق.
- إعداد التقارير الدورية عن حالة اللاعبين والفريق وفقا للخطة التدريبية المحددة.
- الإشراف التربوي والثقافي علي اللاعبين ومراقبة سلوكهم في الحياة اليومية.
- مراقبة وتحليل الحالات النفسية للاعبين وفق برنامج محدد من قبل أخصائيين.
- وضع البرامج الخاصة بالتغذية والعادات الصحية للاعبين بالاشتراك مع الأخصائيين.
- إعداد الكشوف الخاصة بمواعيد التدريب والمباريات وحضور وغياب اللاعبين.
- إعداد التقارير الخاصة بالمكافآت والجزاءات ونسب المشاركة الخاصة باللاعبين.

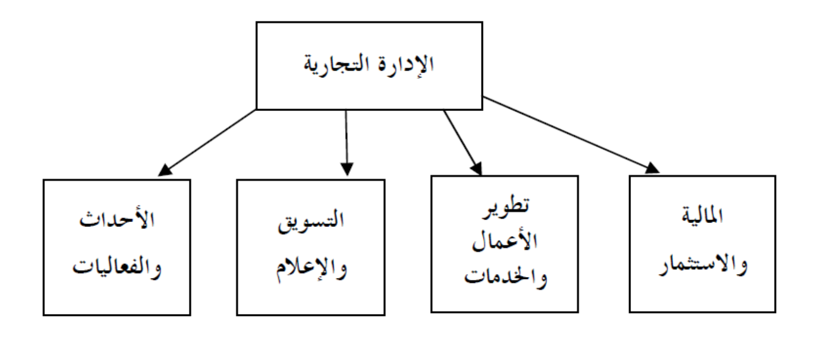
مهام قسم أكاديمية كرة القدم:

- العمل علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة في مجال تكوين الشبان وفق أحدث المعايير والمواصفات الدولية المعمول بها.
- الإشراف علي برامج الكشف والإستقطاب لمختلف مراحل التكوين.
- إعداد ومتابعة تنفيذ خطط وبرامج تشغيلية شاملة ومتكاملة (فنية، إدارية، مالية، اجتماعية، ثقافية، تغذية، صحية) والخاصة بكل قطاع داخل الأكاديمية.
- وضع برامج خاصة باللاعبين المميزين.
- تحديد الإحتياجات المادية والبشرية المرتبطة والفنية المكلفة بتنفيذ مختلف برامج وأنشطة الأكاديمية وتنظيم أعمالها ومتابعتها.
- التنسيق مه الجهات بالشركة بشأن جاهزية الملاعب والمرافق الضرورية لنشاط الأكاديمية.
- إعداد التقارير الدورية والبيانات الشهرية حول نشاط الأكاديمية الفنية والإدارية ورفعها للمدير الرياضي.
- الإشراف التربوي والثقافي علي اللاعبين وتثقيفهم سلوكيا ورياضيا.
- التنسيق مع الجهات الأهلية الرياضية ومختلف المؤسسات في الأنشطة التي تهم الأكاديمية.
- الإشراف علي إعداد وتطوير برامج التغذية الخاصة باللاعبين.
- تحليل البيانات الإحصائية وإعداد تقارير لتحديد المعوقات ووضع توصيات لتحسينها.

قسم إدارة الاحتراف:

- وضع السياسة العامة لنظم الاحتراف داخل الشركة.
- إعداد لائحة للقواعد والضوابط والشروط الفنية المنظمة لشئون الاحتراف داخل الشركة.
- وضع الخطط والبرامج الخاصة بنشر ثقافة الاحتراف داخل الشركة.
- إبداء الرأي في الأمور القانونية والتشريعية الخاصة بإبرام العقود وانتقالات اللاعبين من وإلي الشركة.
- اعتماد العقود الخاصة باللاعبين وبما يتضمن حقوق الشركة وامتيازاتها ووفق ما يتم التوصل إليه من مفاوضات.
- التنسيق مع الاتحادات المعنية بخصوص البرامج الخاصة بالمشاركات المحلية والدولية.

- إعداد نماذج العقود الخاصة باللاعبين.
- إعداد قوائم اللاعبين والاستمارات الخاصة بتسجيلهم في بداية كل موسم.
- اعتماد جزاءات وحوافز ومكافآت اللاعبين التي يقرها قسم الفريق الأول والرديف وأكاديمية كرة القدم.
- النظر في الخلافات التي تنشأ بين اللاعب والشركة ووضع الحلول اللازمة لها.



مهام ومسؤوليات الإدارة التجارية:

تهدف الإدارة التجارية بشركة كرة القدم إلي تيسير الأمور المتعلقة بالشئون المالية والاستثمارية للشركة من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات الاستثمارية، وإجراء الدراسات الميدانية علي الأسواق، وإدارة جميع المشاريع الاستثمارية، كما تختص بإدارة العمليات التسويقية وتنسيق النظم الإعلامية المرتبطة بالأنشطة الداخلية والخارجية، وجذب الرعاة لمختلف الفرق والأنشطة، والإشراف علي إصدارات الشركة من المجالات والصحف والموقع الالكتروني، بالإضافة إلي وضع الخطط التي تستهدف تطوير الأعمال الداخلية للشركة والخدمات التي يقدمها لعملائها الداخليين والخارجيين، والعمل علي استقطاب الأحداث والفعاليات المختلفة وتنظيمها وإدارتها وتسويقها بما يعود علي الشركة بإيرادات تساعد علي تنمية مواردها المالية.

أقسام الإدارة التجارية :

تشتمل الإدارة التجارية علي أقسام التالية:

مهام قسم المالية والاستثمار:

- وضع الاستراتيجيات الاستثمارية المناسبة لضمان موارد مالية مستمرة للشركة علي المدي القريب والبعيد.
- إجراء الدراسات الميدانية اللازمة للتعرف علي الأسواق التجارية المحيطة بالشركة ووضع الخط الاستثمارية المناسبة لها.
- التنسيق والتواصل مع القطاع الخاص بهدف خلق شراكات استثمارية إستراتيجية جديدة للشركة.
- تقييم ودراسة الإمكانيات والفرص الاستثمارية المتوفرة للشركة.
- إدارة ومتابعة الاستثمارات التجارية للشركة.
- إصدارا رخص تجارية للعلامة التجارية والمنتجات الرياضية والإعلامية المرتبطة بالعلامة التجارية للشركة.

مهام قسم الأعمال والتطوير:

- بيع جميع منتجات التجارية المتوفرة بالشركة وإدارة كافة الحملات الترويجية المتعلقة بالشركة.
- تنظيم وإدارة الإعلانات التجارية في الملاعب والمنشات وبالتنسيق مع قسم المالية والاستثمار.
- تنظيم وإدارة خدمات بيع بطاقات الحضور وبطاقات عضوية الشركة ضمن الإستراتجية المحددة لذلك.
- إعداد النماذج المالية ودراسات الجدوى الاقتصادية المتعلقة بالفرص الاستثمارية ورفع النتائج لمجلس الإدارة لاعتماد نتائج الدراسات.
- إعداد خطة عمل لتحديد المراحل المختلفة لتطوير وتطبيق المشاريع الاستثمارية المعتمدة والتي تتضمن الجوانب القانونية، مصادر التمويل، الموارد البشرية المطلوبة.

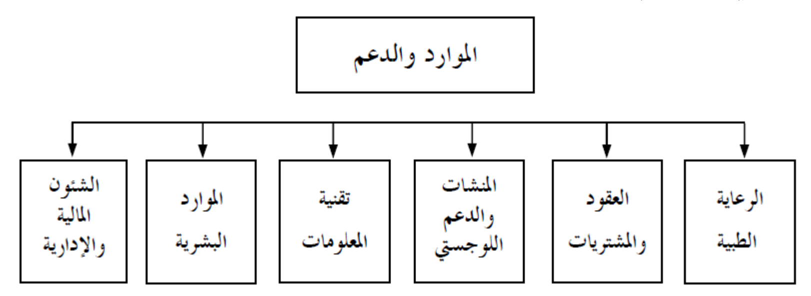
مهام قسم التنسيق والإعلام:

- المحافظة علي الهوي المؤسسية للشركة وترسيخها محليا ودوليا.
- تنظيم وإعداد المؤتمرات الصحفية والتليفزيونية للشركة والإشراف علي موقع الشركة الالكتروني.

- إعداد المواد الإعلامية والإعلانية للشركة وما يتضمن ذلك من عروض مرئية ومواد داعئية وغيرها.
- تحديد الوسائل الإعلامية ووسائل الاتصال والتواصل االإعلامي المرئي والمسموع والمقروء.
- استقطاب الشركات الإعلامية الكبري والتواصل معها وبناء مذكرات تفاهم معهم.
- إصدارا الصحف والمجلات والمطلوبات الترويجية.
- وضع الخطط التسويقية للشركة المرتبطة بالمنتجات والخدمات والترويج والتسعير.
- العمل علي توفير الرعايات الخارجية للشركة وما يتعلق ذلك بمنتجاته وحقوقها التجارية والفكرية.
- حماية كافة الحقوق الفكرية واللاعمات التجارية للشركة.
- الإعلان عن الخدمات المقدمة للجماهير وتسويقها للحصول علي عائد مادي.
- إعداد الاتفاقيات للشركاء الإستراتيجيون والرعاة.

مهام قسم الأحداث والفعاليات :

- تنظيم العلاقات الدولية والبرامج التدريبية الخارجية.
- تنفيذ البرامج التدريبية والتنسيق مع الجهات المعنية كافة الاحتياجات والأمور اللوجستية لإقامة الأحداث والفعاليات وفق البرامج والخطط الرياضية المعدة وبالتنسيق مع كافة الأطراف المعنية بالشركة.
- تنظيم وإدارة التقويم السنوي للفعاليات بجميع مرافق ومنشات الشركة من الملاعب الفرعية والرئيسية وبما يشتمل ذلك علي قائمة مفصلة بالفعاليات والأنشطة والرعاة المحتملين لتلك الإحداث والفعاليات.



مهام الموارد والدعم:

تهدف إدارة الموارد والدعم إلي الإشراف علي جميع الأمور المتعلقة بالموارد البشرية من دراسة احتياجات وتحليل وظائف وتقييم عاملين وغيرها من الأمور الأخرى ذات الصلة وذلك لضمان التحسين والتطوير المستمر، بالإضافة إلي تسيير الأمور المتعلقة بالشئون المالية والإدارية ومتابعتها من إعداد الموازنات والحساب الختامي وصرف المرتبات والمكافآت، والإشراف علي إعداد وتجهيز الملاعب وصيانتها وكافة الأعمال اللوجستية التي تتطلبها طبيعة العمل داخل النادي، وتوفير نظام دقيق ومتطور لنظم العمل الالكترونية داخل النادي تتوافق مع أحداث نظم تقنية المعلومات، والعمل علي توفير الرعاية الطبية والإشراف الطبي المتكامل لجميع اللاعبين وتوفير برامج التغذية المناسبة لكل نشاط، كما تشرف علي إدارة عقود المشتريات وإعداد وطرح المناقصات، والعمل علي توفير الدعم المالي للنادي من خلال التسويق والإتصال المؤسسي.

أقسام الموارد والدعم :

تشتمل إدارة الموارد والدعم علي أقسام التالية:

مهام قسم الموارد البشرية:

- تحديد احتياجات النادي من الموارد البشرية.
- وضع نظام خاص للشكاوي والمقترحات للعاملين.
- متابعة جميع الأمور المتعلقة بالتقاعد ونهاية الخدمة للعاملين بالنادي.
- حفظ سجلات الموظفين والمستندات في الملف الخاص بكل موظف.
- تحليل الوظائف وتصنيفها وإعداد الأوصاف الوظيفية لها.
- تنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بشئون الموظفين المتفرغين وغير متفرغين الإداريين والفننين حسب اللوائح الإدارية المعمول بها.
- الاحتفاظ بقاعدة بيانات الموظفين.
- الإشراف علي أعمال تقييم أداء العاملين بالتعاون مع إدارة التخطيط الاستراتيجي

* مراقبة سجلات حضور وانصراف العاملين.

مهام قسم الشئون المالية والإدارية:

* إعداد الموازن التقديرية السنوية بالتنسيق مع إدارة التخطيط الاستراتيجي والأداء.

- إعداد الحسابات الختامية للعام المالي المنتهي.
- الاشتراك في أعمال الجرد والإتلاف.
- القيام بإجراء إدخال المواد من وإلي المستودع.
- الإشراف علي تنفيذ وتطبيق كافة الإجراءات المالية والمحاسبية حسب اللوائح المالية المعمول بها.
- تنفيذ تعليمات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالنواحي الإدارية والمالية.
- إنشاء السجلات القانونية اللازمة للنواحي المالية والإدارية.
- صرف مرتبات العاملين في المواعيد المقررة.
- صرف مكافآت اللاعبين والحوافز المقررة لهم من قبل مجلس الإدارة.

مهام قسم المنشآت والدعم اللوجستي:

- المحافظة علي الملاعب والمنشات الرياضية.
- الإشراف الكامل علي جميع المنشات.
- الإشراف علي أعمال الصيانة الدورية لجميع المرافق.
- كتابة التقارير الدورية عن حالة المنشات ومرافقها واقتراح ما يجب عمله.
- تنفيذ سياسات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمنشات والمرافق.
- الإشراف علي عملية الفحص السنوي للأدوات والأجهزة.
- الإشراف علي إعداد وتجهيز الملاعب والأدوات قبل بداية النشاط وبعد نهايته.
- الحفاظ علي الأمن داخل النادي.
- التأكد من سلامة وسائل النقل وصيانتها.
- تامين مستلزمات اللاعبين والمدربين من الأدوات والملابس.
- المحافظة علي نظافة جميع مرافق.

مهام قسم تقنية المعلومات:

- إعداد الخطط والبرامج التطويرية لقسم تقنية المعلومات والاتصال والإشراف عليها وفق خطط النادي والشركة في هذا المجال.
- اقتراح الشروط والمواصفات الفنية للحاسبات الآلية وأنظمتها وتجهيزتها التقنية التي يحتاجها كل من النادي والشركة بالتنسيق مع قسم تقنية المعلومات بمجلس دبي الرياضي.

- الإشراف علي تصميم وتطوير موقع النادي الألكتروني ومتابعة تزويده بالمعلومات وأخبار النادي والشركة.
- توفير خدمة الانترنت والبريد الالكتروني والربط الشبكي بين مختلف الإدارات داخل وخارج النادي والشركة.
- الإشراف علي صيانة أجهزة الحاسب الآلي.
- الإشراف علي قواعد البيانات سواء الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الإحصائية لمتخذي القرار ومتابعة تدقيقها وتحديثها.
- تفعيل ميكنية الأعمال الإدارية والمالية وتوفير البنية المناسبة للإدارة الالكترونية.
- تقديم الدعم الفني لمختلف الإدارات داخل النادي والشركة.
- وضع نظام للصيانة الدورية والطارئة للأجهزة والمعدات الخاصة بأجهزة وبرامج الحاسب الآلي وأجهزة الاتصال ومتابعة تنفيذ العقود الخاصة بذلك.
- اقتراح برامج التثقيف والتدريب في مجال تقنية الحاسب الآلي والاتصال.
- تحديد احتياجات الوحدات الإدارية من أجهزة الحاسب الآلي وتقنية المعلومات والاتصال توثيق جميع الأنشطة والفعاليات والأحداث التي يشترك فيه النادي.

مهام قسم الرعاية الطبية:

* إجراء الفحوصات الطبية للاعبين مع بداية وأثناء الموسم الرياضي.
* إجراء الاختبارات الفسيولوجية والنفسية للاعبين.
* وضع البرامج الصحية والغذائية للاعبين بالتنسيق مع المشرفين.
* المتابعة الصحية للاعبين أثناء التدريبات والمباريات والمعسكرات الداخلية والخارجية.
* تشخيص وعلاج الإصابات الرياضية للاعبين ووضع البرامج التأهيلية لهم.
* نشر التوعية الصحية للرياضيين عن طريق المحاضرات والكتيبات الإرشادية.
* مراقبة وتحليل الحالات النفسية للاعبين وفق برنامج رعاية محدد من قبل أخصائيين.
* إعداد الملفات الطبية للاعبين.

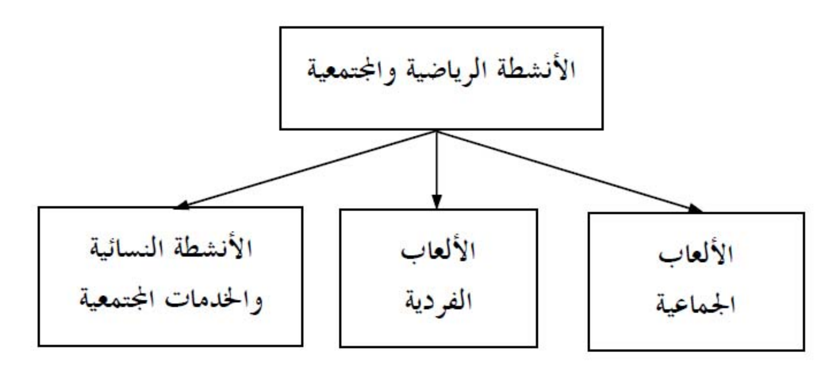
مهام قسم العقود والمشتريات:

- إعداد وطرح المناقصات والمزايدات الخاصة بالعقود.

- استلام وتنفيذ طلبات الشراء المباشر ذات الصفة العاجلة.
- استلام عروض الأسعار وتحليل العروض.
- متابعة توريد أوامر الشراء وصرف المستحقات المالية للشركات.
- إصدارا العقود ومتابعة الضمانات البنكية، حسب أنظمة ولوائح نظام المشتريات الحكومية.
- التنسيق مع امين المستودع لإعداد مستند إدخال بالموارد المشتراة.
- إعداد التقارير الدورية عن المشتريات.

مهام قسم التسويق والإعلام :

- المحافظة علي هوية النادي.
- تنظيم وإعداد المؤتمرات الصحفية والتليفزيونية للنادي والإشراف علي موقع النادي الإلكتروني.
- إعداد الموارد الإعلامية والإعلانية للنادي وما يتضمن ذلك من عروض مرئية ومواد دعائية وغيرها.
- تحديد الوسائل الإعلامية ووسائل الاتصال والتواصل الإعلامي المرئي والمسموع والمقروء.
- استقطاب الشركات الإعلامية الكبري والتواصل معها وبناء مذكرات تفاهم معهم.
- إصدارا الصحف والمجالات والمطويات الترويجية.
- وضع الخطط التسويقية للنادي المرتبطة بالمنتجات والخدمات والترويح والتسعير.
- العمل علي توفير الرعايات الخارجية للنادي وما يتعلق ذلك بمنتجاته وحقوقها التجارية والفكرية.
- حماية كافة الحقوق الفكرية والعلامات التجارية للنادي.
- الإعلان عن الخدمات المقدمة للجماهير وتسويقها للحصول علي عائد مادي.
- إعداد الاتفاقيات للشركاء الإستراتيجيون والرعاة.



مهام الأنشطة الرياضية والمجتمعية:

تهدف إدارة الأنشطة الرياضية والمجتمعية إلي الاهتمام بالأنشطة والألعاب الفردية والجماعية داخل النادي من إعداد البرامج التدريبية لهم وإعدادهم للاشتراك في البطولات والمنافسات المحلية والدولية، كما تهتم أيضا بتدعيم ونشر الثقافة الرياضية للمرأة، وتقديم البرامج الترويحية والترفيهية لمختلف فئات المجتمع، والمساهمة والاشتراك في تفعيل مختلف المناسبات والاحتفالات الوطنية.

أقسام الأنشطة الرياضية والمجتمعية :

تشتمل إدارة الأنشطة الرياضية والمجتمعية علي أقسام التالية:

مهام قسم الألعاب الجماعية:

- الإشراف علي مختلف الألعاب الجماعية ومتابعة برامج تدريبيها ومبارياتها.
- إعداد برامج التدريب للموسم الرياضي لمختلف الألعاب الجماعية.
- إعداد البرامج الثقافية والتربوية للاعبين في مختلف الألعاب وبما يتناسب مع المراحل السنية.
- الإشراف علي المدربين وتنظيم مواعيد تدريباتهم حسب جداول زمنية محددة.
- تنظيم عقد اللقاءات والمسابقات ومتابعة انعقادها والتقرير بشأنها.
- متابعة برامج وأداء اللاعبين وإعدادهم بما يتوافق مع النتائج المتوقعة.
- تحديد مستوي وخبرات اللاعبين والمهارات المطلوب التمتع بها وإعداد كافة البرامج المتعلقة بذلك.

- مراقبة أداء مستوي اللاعبين وتحديد البدلاء لهم لإضافة إلي متابعة الحياة اليومية داخل وخارج الملاعب.
- التخطيط لاحتياجات الفرق من اللاعبين المحليين والدوليين والموازنات المطلوبة.
- تحديد أهداف محددة واضحة سنويا وضمنت خطة إستراتيجية لما سيعمل الفريق علي تنفيذه وتحقيقه من بطولات.
- الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي لتنظيم المعسكرات التدريبية واللقاءات الودية والتحضير للقاءات الرسمية.

مهام قسم الألعاب الفردية:

- الإشراف علي مختلف الألعاب الفردية ومتابعة برامج تدريبها ومبارياتها.
- إعداد برامج التدريب للموسم الرياضي لمختلف الألعاب الفردية.
- إعداد البرامج الثقافية والتربوية للاعبين في مختلف الألعاب وبما يتناسب مع المراحل السنية.
- الإشراف علي المدربين وتنظيم مواعيد تدريباتهم حسب جداول زمنية محددة.
- تنظيم عقد اللقاءات والمسابقات ومتابعة انعقادها والتقرير بشأنها.
- متابعة برامج وأداء اللاعبين وإعدادهم بما يتوافق مع النتائج المتوقعة.
- تحديد مستوي وخبرات اللاعبين والمهارات المطلوب التمتع بها وإعداد كافة البرامج المتعلقة بذلك.
- مراقبة أداء مستوي اللاعبين وتحديد البدلاء لهم إضافة إلي متابعة الحياة اليومية داخل وخارج الملاعب.
- التخطيط لاحتياجات الفرق من اللاعبين المحليين والدوليين والموازنات المطلوبة.
- تحديد أهداف محددة واضحة سنويا وضمن خطة إستراتيجية لما سيعمل الفريق علي تنفيذه وتحقيقه من بطولات.
- الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي لتنظيم المعسكرات التدريبية واللقاءات الودية والتحضير للقاءات الرسمية.

مهام قسم الأنشطة النسائية والخدمات المجتمعية:

- المساهمة في إعداد المرأة للوصول لمستوي المنافسة محليا ولإقليميا.

- إتاحة الفرصة للمرأة لممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة.
- التعاون والتنسيق مع الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة والتي من شأنها توسيع قاعدة ممارسة المرأة للرياضة.
- تعزيز الثقافة الرياضية للمرأة وجميع فئات المجتمع.
- تنظيم وإعداد الندوات التثقيفية للمجتمع.
- وضع البرامج الترويجية والترفيهية لكبار السن والأطفال والمرأة.
- المشاركة في جميع الفعليات واللقاءات والمؤتمرات التي تنظيمها الأندية علي المستوي المحلي والإقليمي والدولي.
- إيجاد قنوات اتصال مع الهيئات والمؤسسات الرياضية المحلية والدولية التي تهتم برياضة المرأة.
- المساهمة والمشاركة في الاحتفالات الوطنية.

عقد عمل لاعب كرة قدم محترف

إنه في هذا اليوم .... الموافق / / في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، تم الاتفاق بين كلاً من:

1- شركة ....، والمرخصة من قبل دائرة التنمية الاقتصادية بدبي بموجب الترخيص رقم (.......) ويحمل النادي الإشهار رقم (.......) وعنوانه دولة الإمارات العربية المتحدة – دبي – ص .ب (..........)، هاتف: ....، فاكس: .... مفوضا بموجب قرار رقم ....، ويشار إليه في هذا العقد ب " الطرف الأول أو الشركة أو النادي"

2- اللاعب: ....، وجنسيته ....، من مواليد (/ /) ويحمل جواز سفر رقم (.......)، والهوية رقم (.......) الصادرة في دولة .... وصالحة لغاية (/ /)، عنوانه: .... ص.ب: .... هاتف .... فاكس: .... المتحرك، ويمثله في هذا العقد السيد/.................. جنسيته ....، جواز سفر رقم (.......) صادر في .... بتاريخ (/ /)، بصفته .... (بموجب الترخيص رقم ....) الصادر عن إتحاد .... في حالة وجود وكيل أعمال)، هاتف .... فاكس .... ويشار إليه في هذا العقد بـ" الطرف الثاني أو اللاعب".

التمهيد :

حيث أن الطرف الأول يرغب في التعاقد مع الطرف الثاني للعمل لدية بصفة لاعب كرة قدم محترف ضمن فريق .... (الأول، الرديف) طبقا لشروط هذا العقد واللوائح.

وحيث أن الطرف الثاني يوافق علي العمل واللعب لدي الطرف الأول بصفه لاعب قدم محترف طبقاً لشروط هذا العقد واللوائح.

وبعد أن أقر الطرفان بأهليتهما لهذا التعاقد، فقد لإتفقا علي ما يلي:

- الطرفان: ينصرف المعني لطرفي في ذها العقد الطرف الأول والطرف الثاني.

- الاتحاد : اتحاد الإمارات العربية المتحدة لكرة القدم.
- الفيفا : الاتحاد الدولي لكرة القدم.
- الرابطة : رابطة الأندية المحترفة.
- اللائحة : لائحة أوضاع وانتقالات الاعبين.
- اللجنة : لجنة أوضاع وانتقالات الاعبين.
- اللوائح : جميع النظم واللوائح والقرارات الصادرة عن الطرف الأول الشركة أو النادي وخصوصا لائحة الإنضباط الخاصة بالفريق الأول والرديف، وكذلك كافة لوائح الاتحاد، الفيفا، الإتحاد الآسيوي لكرة القدم، رابطة المحترفين لكرة القدم.
- غرفة فض المنازعات : غرفة فض المنازعات في الإتحاد والتي تنظر في الطلبات المقدمة إليها بشأن النزاعات التي يمكن ان تنشب بين أطراف هذا العقد.

المادة (2) مدة العقد:

يسري هذا العقد لمدة .... مواسم رياضية إعتباراً من تاريخ (/ /) ولغاية (/ /) ويعتبر هذا العقد منتهياً في الموعد المحدد له ما لم يتفق الطرفان علي تجديده لمدة لإضافية أخري، كما يمكن تمديد هذا العقد لمدة محددة إذا كان لدي النادي التزام بمشاركة رسمية في بطولة معتمدة حينها، وفي هذه الحالة يسري علي اللاعب الأحكام الخاصة بهذا العقد وخصوصا في احتساب قيمة الأجر الشهري.

المادة (3) الأجور والامتيازات والحوافز:

3-1 يستحق اللاعب مقدم عقد مالي يبلغ .... درهم لإماراتي (............) تدفع له علي النحو التالي:

3-1-1 مبلغ .... درهم إماراتي (.........) عند التوقيع علي هذا العقد (أو ممكن – عند بدأ سريان هذا العقد).

3-1-2 مبلغ .... درهم إماراتي (.........) تدفع للاعب بتاريخ (/ /) (وهكذا يتم توزيع المبلغ وفق الاتفاق).

3-2 يستحق اللاعب أجراً شهرياً إجمالياً شاملاً كافة الإمتيازات يبلغ .... (............ درهم) يدفع له في نهاية كل شهر ميلادي خلال فترة سريان هذا العقد.

3-3 (إختياري) يمنح اللاعب سكن مؤنث جاهز للسكن مع تحمل الطرف .... كافة رسوم خدمات الكهرباء والماء، كما يتحمل الطرف الثامي كافة رسوم وفواتير استخدام الهواتف.

3-4 (إختياري) يستحق اللاعب مبلغاً مالياً وقدره .... درهم إماراتي (.............) إذا ما شارك مع الفريق في ما مجموعة (16) مباراة رسمية في بطولة دوري المحترفين وبطولة كأس رئيس الدولة.

3-5 (إختياري) يحصل اللاعب علي مكافأة مالية قدرها .... درهم إماراتي (.............) في حالة فوز الفريق ببطولة دوري المحترفين بشرط أن يكون اللاعب قد شارك مع في فيما لا يقل عن (17) مباراة ولمدة لا تقل عن 30 دقيقة في المباراة الواحدة.

3-6 (إختياري) يحصل اللاعب علي مكافأة مالية قدرها ....درهم إماراتي (.............) في حالة .... (وعلي هذا المنوال تكون الخيارات للمكافآت والحوافز).

المادة (4) إلتزامات الطرف الأول:

4-1 أن يوفر للاعب نسخاً من أنظمة ولوائح وكذلك لوائح النادي وخصوصاً لائحة الانضباط الخاصة بالفريق الأول والرديف.

4-2 أن يمنح اللاعب إجازة سنوية لمدة أربعة أسابيع مدفوعة الأجر بالكامل، وبما يتناسب مع مدة العقد المبرم بين الطرفين، ويتم الإتفاق علي تاريخ القيام بها بين النادي واللاعب مع مراعاة إلتزامات النادي وبرامجه المختلفة بما فيها المشاركات الرسمية والمعسكرات.

4-3 يقوم النادي بتوفير العلاج الطبي المناسب للاعب في حالة إصابته أو مرضه ويقوم بتوفير الغطاء التأميني الصحي له ضد الأمراض وإصابات الملاعب أو العجز، أو الوفاة أثناء سريان عقده وحتي بعد إنتهائه إذا ما إمتدت آثارها وذلك طبقا للوائح والأنظمة المعمول بها في النادي.

4-4 يتولي النادي صرف مستحقات اللاعب في حالة إصابة الأخير لإثناء التدريب أو اللعب أو القيام بمهمة مكلف بها من النادي وفقاً للقواعد الواردة في لوائح النادي وعقد التأمين.

4-5 الإلتزام بما تنص عليه اللوائح المعمول بها في كل ما يتعلق بإلتزامات اللاعب مع المنتخبات الوطنية وفق اللوائح المقررة من الرابطة أو إتحاد الكرة أو الفيفا.

4-6 توفير التعليم الأكاديمي للاعب والسماح له بمواصلة تعليمية (إختياري وإجباري للناشئين).

المادة (5) التزامات الطرف الثاني:

5-1 يلتزم بإحترام أم قوانين وعلم الدولة ونشيدها الوطني وعاداتها وتقاليدها ورمزها الوطنية وتنفيذ كافة ما تمليه علية اللوائح والقرارات والتعاميم الصادرة عن الاتحاد، أو الصادرة عن الطرف الأول.

5-2 يلتزم ببذل اقصي جهد وتقديم أفضل ما لديه في المباريات مع مراعاة قوانين لعبة كرة القدم وأن يقبل بقرارات المسؤولين في المباريات وأن يكون قدوة حسنة في تمثيل الطرف الأول.

5-3 يلتزم باللعب النظيف والسلوك المستقيم في جميع المباريات والإعداد لها عند إختياره والمشاركة في التدريب سواءاً مع الفريق الأول أو الفريق الرديف وفقاً لتعليمات الطرف الأول ما يم تكن حالته الصحية لا تسمح بذلك طبقا للتقارير الطبية المعتمدة من الطرف الأول.

5-4 يلتزم بحضور جميع الإحداث والمناسبات الرياضية والاجتماعية والثقافية والمؤتمرات وكافة المناسبات الداخلية والخارجية والخاصة بالطرف الأول عندما يطلب منه ذلك، كما يلتزم بالحضور الي النادي في كافة الأوقات والمواعيد التي يدعوه فيها الطرف الأول.

5-5 الإمتناع عن اللعب أو المشاركة في أي نشاط رياضي لغير الطرف الأول إلا بعد موافقة الأخير كتابياً.

5-6 الإمتناع عن الدخول في مفاوضات مع أي جهة مهما كانت خلال فترة سريان عقده ويستثني من ذلك الفترة المقررة وفق اللائحة.

5-7 الإلتحاق فوراً بالمنتخب الوطني للتدريب أو اللعب في حال تم إختياره ضمن صفوفه عندما يطلب منه ذلك وفق اللوائح.

5-8 عدم الاعتزال خلال فترة سريان العقد بدون موافقة الطرف الأول الا في حالة القوة القاهرة.

5-9 إخطار الطرف الأول بإصابته أو مرضه وعدم استخدام علاج طبي دون علي الطبيب الطرف الأول عدا في الحالات الطارئة والتزامه بالعلاج المقرر له بموافقة الطرف الأول.

5-10 المحافظة علي أسرار الطرف الأول وعدم الإساءة له ولمنتسبيه أو الجماهير بأي شكل من الإشكال، ويتمنع عن الإدلاء بأيه تصريحات علنية أو إعلامية قد تسيء للطرف الأول أو أيه إطراف أخري.

5-11 عدم مغادرة الدولة دون موافقة كتابية من الطرف الأول.

5-12 (إختياري بإضافة أيه إلتزامات أخري بشرط عدم مخالفتها اللائحة).

المادة (6) الإصابة أثناء اللعب والتدريب:

لا يحق للطرف الأول التوقف عن دفع مرتبات الطرف الثاني أو إنتقاصها أو فسخ العقد بسبب إصابة اللاعب أثناء اللعب أو التدريب أو بسببهما ويستمر الطرف الثاني بالتمتع بكامل حقوقه التي كان يتمتع بها قبل الإصابة ولغاية إنتهاء مده العقد أو شفاءه ايهما أبعد، بشرط التزامه ببرنامج العلاج المحدد له والإلتزامات الواجبة عليه وفقا للوائح، مع عدم الإخلال بحق الطرف الثاني في اعن العجز الناتج عن الإصابة وفقا للقوانين واللوائح.

المادة (7) حقوق والتزامات مشتركة:

للنادي الحق في إستثمار صورة اللاعب منفرداً أو مع لاعبي النادي كفريق أو مع أي مجموعات فيما يراه من مجالات الدعاية والإعلان وفي أي وقت يشاء طوال سريان هذه العقد أو بعد انتهائه إذا ما أمتد أثار التعاقد هذا لما بعد انتهاء عقد احتراف اللاعب مع النادي، وتكون حصيلة هذا الاستثمار حق خالص للنادي وفي هذا يلتزم اللاعب بالتواحد في المواد الدعائية متي ما طلب منه النادي أو الراعي التجاري ذلك، وللاعب الحق في استخدام إسمه وصورته الفردية في مجالات الدعاية والإعلان كذلك بشرط الحصول علي موافقة خطية من النادي علي القيام بذلك من حيث المبدأ، وشكل ومضمون الإعلان وعلي أن يتقيد اللاعب عندئذ بما صدرت بشأنه الموافقة، وتكون حصيلة ذلك حث خالص للاعب، إلا أنه قد يستحق النادي ما نسبته40% من قيمة الدعاية والإعلان من الاستثمار الأخير الخاص باللاعب متي ما ارتبط شكل أو مضمون المادة الدعائية أو الإعلانية بأي من العلامات الفارقة للنادي من اسم أو شعار أو لون أو زي او خلافه وبشرط أن لا

يتعارض ذلك الإعلان أو المنتج أو الشكل أو الجهة مع حقوق ومصالح النادي المرتبطة بالرعاة والشركاء التجاريين والإستراتيجيين.

المادة (8) الإجراءات الانضباطية:

8-1 يحق للطرف الأول اتخاذ قرارات وعقوبات ضد الطرف الثاني للوائح النادي وخصوصاً لائحة الانضباط الخاصة بالفريق الأول والرديف عند إخلاله بأياً من الالتزامات الواردة في لوائح النادي أو المنصوص عليها في هذا العقد، أو إرتكابه إحدي المخالفات المنصوص عليها في لوائح اتحاد الكرة.

8-2 عند صدور قرار بإيقاف اللاعب عن اللعب بسبب سوء السلوك، أو لإرتكابه جريمة يعاقب عليها القانون فإنه يحق الطرف الأول إتخاذ كافة الإجراءات وتطبيق توقيع الجزاءات المقررة لها وفقاً للوائح المعمول بها لدي الإتحاد واللوائح الصادرة عن النادي، ويجوز للطرف الأول خصم المبالغ المالية المترتبة علي إرتكاب اللاعب لتلك المخالفات، وما يترتب عليها من جزاءات وغرامات مالية من الأجر الشهري للاعب وكافأته، وإستقطاعها لصالح الجهات والإطراف المتوقعة لتلك العقوبات، ويتحل الطرف الثاني وحده دفع الغرامات المالية للجهات المعنية بذلك، ويقر بموافقته دون إعتراض.

8-3 في جميع الأحوال يجب علي الطرف الأول أن يخطر اللاعب كتابياً بوجود تلك المخالفات والجزاءات المترتبة عليها وإخطار أوضاع وانتقالات اللاعبي في الإتحاد بنسخة من القرار.

المادة (9) الاختصاص والقانون:

9-1 يسعي الطرفان لحل خلافاتهما حول تنفيذ هذا العقد بالتسوية الودية وفي حالة تعذر ذلك يتم اللجوء غلي اللجان المختصة في الاتحاد أو الفيفا.

9-2 يقر الطرفان بأن أي خلاف ينشا حول تفسير أو تنفيذ إلتزامات هذا العقد أو حدوث أي خرق أو تقصير لأيا من أحكامه فإن الجهة المختصة بالنظر والفصل النهائي في تلك الخلافات والمنازعات هي إتحاد الكرة أو الفيفا من خلال لجانها المختصة والتي تتصدي لهذه المنازعات بصفتها هيئة تحكيم

ولا يجوز لأي طرف من الطرفين اللجوء للمحاكم المدنية أو العمالية والتمسك بقوانينها أو أيه جهات قضائية أو تحكمية أخري.

9-3 يوافق الطرفين عند النظر والفصل في الخلافات والمنازعات التي قد تنشأ بينهما اعتبار القوانين واللوائح والقرارات الصادرة عن إتحاد الكرة والفيفا ولجانها المختلفة جزء لا يتجزأ من هذا العقد ومكملة له في كل ما يم يرد فيه نص في هذا العقد، وأساس القانون الواجب التطبيق.

9-4 لا يعتد عهند النظر والفصل في الخلافات الناشئة، بأي نص أو مادة أو قرار يعارض القوانين واللوائح والتعاميم الصادرة عن الاتحاد والفيفا والاتحاد القاري ورابطة دوري المحترفين.

المادة (10) التعديل وإنهاء المبكر:

10-1 يجوز تعديل هذا العقد بموافقة الطرفين ولا يعتد بأي تعديل أو إضافة أ حذف إلا بموافقتهما مجتمعين من خلال ملحق، مع عدم الإخلال باللوائح المعمول بها في هذا الشأن.

10-2 لا يجوز إنهاء هذا العقد خلال الموسم الرياضي إلا سبب عادل توافق عليه اللجنه.

10-3 يجوز للطرفين الإتفاق علي إنهاء العقد قبل انتهاء مدته.

المادة (11) اللغة:

اللغة العربية هي اللغة الرسمية المعتمدة لكل المخاطبات والمراسلات والمستندات المتداولة بين الطرفين ويمكن ترجمة تلك المخاطبات والمراسلات والمستندات لأيه لغة أخري يتقنها الطرف الثاني بواسطة الطرف الأول إلا انه في حالة وجود أي اختلاف في تفسير أيا من العبارات أو الألفاظ فإن النسخة العربية هي التي سيعتد بها.

المادة (12) أحكام عامه:

12-1 يخضع تقدير الأعذار والظروف الشخصية للطرف الأول وللجنة أوضاع وإنتقالات اللاعبين.

12-2 أبرم هذا العقد من ثلاثة نسخ موقعة حسب الأصول بجميع صفحاتها ومؤرخ بالصفحة الأخيرة منه، ومختوما من قبل الطرف الأول، وتسلم

نسخة منه لكل طرف فور التوقيع عليه وتودع النسخة الثالثة لدي الاتحاد وتكون المعتمدة لدية في حالة الخلاف.

12-3 يتم تسليم كافة الإخطارات والمراسلات المرتبطة بهذا العقد باليد إلي طرفيه وبمقتضي توقيع يفيد ذلك، أو علي العنوان المدون بهذا العقد أعلاه من خلال البريد المسجل، مع التزام كل طرف بإخطاره الأخر بما يطرأ علي هذا العنوان من تغيير.

ينفذ هذا العقد اعتبار من تاريخ التوقيع عليه من الطرفين، وإشهادا علي ذلك فقد قام بالتوقيع عليه أدناه كل من الطرفين والشاهدين في اليوم والتاريخ المحددين في مستهله أعلاه:

الطرف الأول (النادي)	الطرف الثاني (اللاعب)
السادة: شركة	السيد: ....
ويمثله: السيد/	رقم جواز سفره: (................)
الصفة: المدير التنفيذي	مواليد: ..../......../..............
التوقيع:	التوقيع: ....
التاريخ: ..../......./..............	التاريخ: ....../......./................

وبحضور كل من الشاهدين:

1- السيد:	2- السيد: ....
التوقيع :	التوقيع: ....

يعتمد : ختم وتوقيع
التاريخ: ..../......./........
اتحاد الإمارات العربية المتحدة لكرة القدم

أقر أنا الموقع أدناه باستلام لائحة الانضباط الخاصة بالفريق الأول والرديف وأوفق علي الالتزام والعمل بما ورد فيها دون اعتراض وعليه أصادق:

الاسم : ....
التوقيع : ....

المراجع

المراجع

أولا: المراجع العربية :

1- أحمد عبد الفتاح احمد 2004: الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة،

2- إسماعيل حامد عثمان (1999): متجهات الرياضة العربية نحو العالمية (الواقع - الأولويات - الأساليب)، القاهرة.

3- إسماعيل حامد عثمان (1998م): إدارة الأزمات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

4- أسامة محمد شاكر 2001، تمويل مشاريع البنى التحتية في المملكة العربية السعودية اتجاهات الماضي والمستقبل".

5- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض "1422 ه الخصخصة في ظل النظام العالمي الجديد وتطبيقاتها في القطاع الزراعي بالمملكة العربية السعودية" الغرفة التجارية الصناعية بالرياض إصدارات.

6- أحمد فلاح 2002 : التسويق الدولي في عالم متغير – مدخل ديناميكي استراتيجي "رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر

7- أحسان علي أبو حليقة 1421ه، " حاجة الاقتصاد السعودي: خصخصة أم تصد إيجابي للعولمة "، المجلة الاقتصادية السعودية عدد (4)

8- أحمد عبد الرحمان أحمد 1994 : مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض.

9- السيد عليوه (1997م): إدارة الأزمات والكوارث،حلول علمية، أساليب وقائية، مركز القرار للاستشارات، القاهرة.

10- الموسوعة الحديثة في الأنظمة السعودية 2001م إعداد المحامي والمستشار سليمان بن عبد اللطيف الشايقي – الطبعة الثالثة.

11- الناشف أنطوان 2007، الخصخصة (التخصيص)، مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة - منشورات الحلبي الحقوقية.

12- أوراق عمل مقدمة ندوة/ دور القطاع الخاص في تنمية المدن العربية - من جزأين (أوراق العمل والتجارب) – دمشق – الجمهورية العربية السورية – تنظيم المعهد العربي لإنماء المدن.

13- أوراق عمل مقدمة إلى ندوة : تنمية وتخطيط مصادر التمويل المحلي – الخرطوم – السودان – المهد العربي لإنماء المدن 2001م.

14- أوراق عمل مقدمة إلى مؤتمر تقييم وتقويم تجربة الحكم الإتحادي – جمهورية السودان – قاعة الصداقة 28-30 أبريل 2002م.

15- أوراق عمل مقدمة إلى: ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي– الشراكة بين القطاعين العام والخاص – التخصيص والتسعير والتنظيم –المملكة العربية السعودية – وزارة التخطيط - 13-17 شعبان 1423هـ.

16- أماني قنديل 1989: التحول نحو القطاع الخاص". القطاع الخاص والسياسات العامة في مصر، الناشرون د. أحمد رشيد وآخرون، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة.

17- بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي 1999 : إدارة التسويق، دار زهران، عمان.

18- توفيق محمد عبد المحسن 2001 : التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق

19- جون جونز (1994م): الإدارة فائقة السرعة: كيف تحقق قصب السبق لك ولمنظمتك، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثانية، العدد الرابع عشر، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.

20- جون شيستر وآخرون (1996م): الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الرابعة، العدد الخامس عشر، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.

21- خالد بن عبد الله بدغيثر 2003، التشغيل – إعادة الملكية (BOT) الطريق السريع لقيام مشاريع البنية التحتية والدفع العام " ندوة تمويل وتوفير المرافق العامة – الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض.

22- داني كوكس، جون هوفر (1994م): القيادة وقت الأزمات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثانية، العدد الثامن، الشركة العربية للإعلام (شعاع)، القاهرة.
23- دليل الحكم الاتحادي – رئاسة جمهورية السودان – ديوان الحكم الاتحادي – الإصدارة الثالثة – سبتمبر 1998.
24- دومينيك سالفادور 1993: نظريات ومسائل في الاقتصاد الدولي الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
25- رولاند كوتمان (1994م): إدارة الجودة الهندسية الشاملة، تعريب عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
26- زينب حسين عوض الله 2001: العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.
27- سعد غالب ياسين 1999، الإدارة الدولية : مدخل إستراتيجي دار اليازوردي العلمية، عمان.
28- سمير صارم 1999 : التجسس الاقتصادي، دار الفكر، دمشق.
29- سيد الهواري (1976م): الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة.
30- سيد الهواري (1987م): 5 أنواع من المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة.
31- سيد الهواري (1987م): المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة.
32- صالح محمد المقرن 1423هـ مجموعة محاضرات لمادة إدارة المرافق العامة، معهد الإدارة العامة – الفصل الدراسي الثاني لعام 1423برنامج إدارة البلديات والمجمعات القروية.
33- عبد الكريم درويش، ليلي تكلا (1995م) : أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
34- عبد الكريم درويش، ليلى تكلا (1995م): أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
35- على السلمي (1981م): الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة.
36- على السلمي (1971م): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة.
37- على شريف (1980م): الإدارة العامة- النظرية والتطبيق، مكتبة غريب – القاهرة.

38- عبد اللـه القويز 1420 "الخصخصة" أهدافه وأسسه وفوائده وشروط نجاحه، مركز الملك فهد للدراسات، سلسلة دراسات معاصره.

39- عبد الرحمن الزهيان 1422 " مفهوم الخصخصة في النظرية الإدارية والاقتصادية. مجلة آفاق الإدارة، العدد (1)

40- عبد اللـه يحيى العلمي 2000م الخصخصة في المملكة العربية السعودية " منظور وتاريخ ورؤية مستقبلية " مجلة الأموال.

41- عبد السلام أبو قحف 1996 : أساسيات التسويق، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

42- عبد السلام أبو قحف 1993 : بحوث تطبيقية في الأعمال الدولية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.

43- عبد الواحد العفوري 2000 : العولمة واللغات : التجديات والفرص، مكتبة مدبولي، القاهرة.

44- عقيلي بن ضيف اللـه ضواحي 2006: تجربة الهيئة الملكية للجبيل وينبع في خصخصة المرافق العامة وإناء شركة مرافق ".

45- علي بن عثمان الزيد 2007: إمكانية مساهمة القطاع الخاص السعودي في تمويل وتشغيل المرافق العامة.

46- عبد العزيز بن يوسف البابطين 2003م نموذج متعدد المعايير لاتخاذ القرار في القطاع العام باختيار أفضل مشروع TOLL ROAD منفذ بأسلوب الـ BOT " الملتقى الهندسي الخليجي السابع – نحو توحيد المواصفات الهندسية بدول مجلس التعاون الخليجي، الكويت 28-9 إلى 2003/10/1م.

47- عثمان إسماعيل محمد، د. محمد ناجي التوني 1998م الخصخصة بني النظرية والتطبيق: حالة عملية تحفيز محطات تعبئة الوقود في الكويت، مجلة آفاق اقتصادية العدد 78 ص81-101. د.م صالح محمد المقرن تخصيص المرافق العامة والمشروعات البلدية وكالة الوزارة للشئون الفنية - وزارة الشئون البلدية والقروية.

48- فريد النجار 1999 : التحالفات الإستراتجية من المنافسة إلى التعاون، استراد للنشر والتوزيع، القاهرة.

49- فرنك ك. سوننبرج (1995م): الإدارة بضمير: تحسين الإدارة من خلال الاستقامة والثقة والالتزام، خلاصات كتب المدير ورجال

الأعمال، السنة الثالثة، العدد السابع، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، ابريل، القاهرة.

50- قوانين السودان – المجلد التاسع – قوانين مناخ الإستثمار – الطبعة السادسة - مطبعة جامعة الخرطوم – 1993م.

51- كمال درويش وآخرون (1990م): الإدارة الرياضية – الأسس والتطبيقات، القاهرة.

52- كمال درويش، محمد صبحى حسانين: موسوعة الإدارة الرياضية، دار الفكر العربى، القاهرة.

53- كمال درويش، إسماعيل حامد 2005 : التنظيمات فى المجال الرياضي، مطبعة السعادة، القاهرة.

54- كمال المنوفي 1989م "التحول نحو القطاع الخاص". القطاع الخاص والسياسات العامة في مصر، الناشرون د. أحمد رشيد وآخرون، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة ص39-61.

55- ليليي. مافيوس (1991م): نظام الإدارة الحديثة، النظم من أجل البشر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

56- محمد صبحي حسانين (2000م)، أمين أنور الخولي (2001م): برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين في التربية البدنية والرياضة، والترويح، والإدارة الرياضية، والطب الرياضي، والإعلام الرياضي، والعلاقات العامة، والرياضة للجميع، دار الفكر العربي، القاهرة.

57- محمد صبحي حسانين (2001م) : القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضة، الجزء الأول، ط 4، دار الفكر العربي، القاهرة.

58- محمد صبحي حسانين (2001م): الرياضة والعولمة، المؤتمر العلمي الدولي "الرياضة والعولمة"، العدد الأول، كلية التربية الرياضية للبنين،جامعة حلوان، القاهرة.

59- محمد إبراهيم مغاورى 2007: السياسة التشريعية بين المحلية والعالمية فى مجال الأندية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية البدنية والرياضية للبنين، جامعة حلوان.

60- محمد إبراهيم مغاورى 2005 : الثقافة العلمية والرياضة والاقتصاد، بحث علمى غير منشور، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة.
61- محمد إبراهيم مغاورى 2006: القانون والرياضة، بحث علمى غير منشور، أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا، القاهرة.
62- محمد إبراهيم 1977: إدارة التسويق أسس ومبادئ علمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
63- محمد فريد الصحن 1993: مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية.
64- مصطفى محمود حسن هلال 2001: التسويق الدولي، كلية التجارة، القاهرة.
65- محمد رفعت سالم المحروقى 2010: مشكلات تطبيق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية (B.O.T)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
66- نبيل محمد عباس 2003 " نظام الـ BOT بين النظرية والتطبيق تجربة المملكة العربية السعودية ورقة عمل الملتقى الهندسي الخليجي السابع – نحو توحيد المواصفات الهندسية بدول مجلس التعاون الخليجي الكويت 28-9 إلى 2003/10/1.
67- هاني حامد المنصور 1994 : التسويق الدولي، مؤسسة وائل للنسخ السريع، عمان.
68- هيئة الأمم المتحدة- دليل (الأونسيترال) التشريعي بشأن مشاريع البنية التحتية الممولة من القطاع الخاص – إعداد لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال)- الأمم المتحدة، نيويورك 2001م (النص العربي).

ثانيا: المراجع الأجنبية :

69- Ackoff, R.L., (1970): A Concept of Corporate Planning, Wiley-Interscience, New York.
70- Amsden, R.T., Butler, H.E., and Amsden, D.M., (1986): SPC Simplified: Practial Steps to Quality, White Plains, Kraus International Publication, New York.
71- Anthony, W.P., (1985): Practical Strategic Planning : Aguide and Manual for line Managers , Green wood Press Wastport, CT.

72- Berry, T.H., Managin the total Quality Transformation.
73- BFC, (1996): Strategic Planning- Helwan University Workshop, Binational Fulbright Commission, June 24-30, Cairo.
74- Boulding, K.E., (1966): General Systems Theory, the Skeleton of Science, Management Science, Arpit.
75- Bryson, T.H., (1990): Strategic Planning for public and Non Profit Organizations a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Jossey- Bass, San Francisco.
76- Cleland, D.L, and king , W.R., (1972) Management : A Systems Approach. McGrow Hill, New York.
77- Cope, R.G., (1981): Strategic planning Management, and Decision Masking, American Association for Hight Education, Washington, D.C.
78- Committee of definitions,American Marketing Assouciation a clossary of Marketing Terms , Chicago , 1960,
79- DataMyte Corporation (1989): Data Myte Hand Book, Minnetonka MN: DataMyte Corporation.
80- Eillis D.J., and Pekar, P., (1980): Planning for Non- Planners: Planning Basics for Managers, Amacom, New York.
81- Fabey, L., (1994): The Portable MBA in Strategy, Wiley, New York.
82- Finnie, W.C., (1994): Hands – On Strategy: the Guide to Crafting your Companys Future, Wiley, New York.
83- Robert Taylor – International Finance Corporation – BOTs and Concessions – Presentation to a Symposium on Investment in Government Projects on BOT Contracts – Jeddah , Saudi Arabia , April,2000.
84- Gluck, F., et al., (1982): The Four Plases of Strategic Management " Journal of Buisness 2 (3) Winter.
85- Good stein, L.D., et al., (1993) Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan that Really Works, McGrow Hill, New York.
86- Good stein, L.D., et al., (1985): " Applied Strategic Planning: Anew Model for Organizational Growth and Vitality" in L.D

Goodstein the 1985 Annual: Developing Human Resources, University Associates, San Diego.
87- Guidelines for Infrastructure Development through Build-Operate-Transfer (BOT) Projects, UNIDO, Vienna,1996.
88- Herzberg, F., (1979): The Motivation to Work, John Wiley and Sons, New York.
89- Hardsky, J., (1989): Productivity and Quality Improvement , McGrow-Hill, New York.
90- Johnson, R.A., kast, F.E., and Rosenweig, J., (1967): The Theory and Management of Systems, McGrow- Hill, New York.
91- Keller, G., (1983): Academic Strategy: The management Revolution in American Higher Education, Johns Hopkins University Press, And Baltimore.
92- Maslow, A.H., (1970): Motivation and Personality, Harper and Row, New York.
93- Mc Conkey, D.D., (1983): How to Manage by Results, 4th , ed., AMACOM, New York.
94- Mc Grath, M.E., (1995): Product Strategy for High – Technology Companies, Irwin, Burrdige, Illinois.
95- Mc Gregor, D: (1970): The Human Sider of Enterprise, McGrow Hill, New York.
96- Jocques lendrevie , D. Lindon and R. Laufev ," MERKATOR Theorie et pratique du Marketing" 3 eme editin ,
97- Naylor, T.H., (1980): Strategic Planning Management, Oxford, OH: Planning Executives Inistitute.
98- Newman, W.H., (1982): The process of Management: Strategy, Action, Results, 5th. ed., Prentice- Hall, Englewood, Cliffs, N.J.
99- N.J Smith – ENGINEERING PROJECT MANGMENT –Blackwell Science – Forth Edition , 2000- U.K.
100- Nolan, T.M., (1987): Applied Strategic Planinig in a Library Setting, University Associates, San Diego.
101- Pfiffer. J.M, and et al., (1986): Appled Strategic Planning, How to Do it Guide, University Associates, San Diego.

102- Porter, M.E., (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance, The Free Press, New York.

103- Porter, M.E., (1980): Techniques for Analyzing Industries and Competitors The Free Press, New York.

104- Philip Kotler , Marketing management ; Analysis , planing and control, Prentice hall , INC , NEW Jersy , 1984

105- SANNO Management Development Research Center (1992): Vision Management: Translating into Action, Productivity Press, Portland, and Orogon.

106- Steiner, G., (1979): Strategic Planinng : What Enery Manager Must know, The Free Press New York.

107- Steiner, G., (1972): Comprehensive Managerial Planning, Oxford, OH: Planning Excutivees Institute.

108- Tichy, N.M., (1983): Management Strategic Change: How to Plan, Execute, and Control Strategic Planes for your Business, McGrow- Hill, New York.

109- Tregoe, B.B., and Zimmerman, J.W., (1980): Top Management Strategy: What It is and How to Make It Work, Simon and Schuster, New York.

110- Websters Student Dictionary (1990) Closter, Sharen Publication, N.J

111- Zeigarnik, B., (1972): Psychologische Forshung, Blake and Mouton, Berlin.

112- (1) http://www.gurcanlaw.com/under5.htm

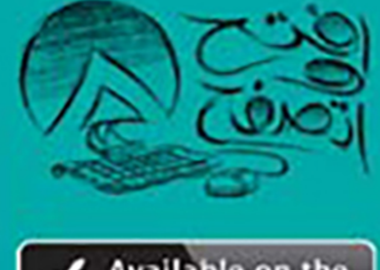
113- http://www.chanrobles.com/default7.htm#BUILD-OPERATE-TRANSFER%20LA

114- www.fhwa.dot.gov/bolbob.htm

115- http://www.arab-ncy.com

اقتصاديــات الرياضة

أصحبت الرياضة جانباً أساسياً من النظام الإنتاجى فى المجتمعات الحديثة وتعتمد عليها الدول المتقدمة فى تحقيق قيمة مضافة وعنصر رئيسى فى التنمية سواء من الناحية الصحية والاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية وتسعى لبلورة سياسة اقتصادية تعتمد على الرياضة كأحد محددات الاستثمار البشرى أو المادى، ونسعى لوضع رؤية علمية وعملية للاقتصاديات الرياضة من خلال هذا الكتاب.




ISBN 9789770528402





http://www.anglo-egyptian.com